

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Business Administration“
im Studiengang Business Development and Transformation

Veränderung der Arbeitswelt und die damit einhergehende Bedeutung von Soft Skills

Ausgeführt von: Daniel Hainzer, MA
Personenkennzeichen: bm161503

1. Begutachter: Markus Stelzmann

Wien, 20.9.2019



Eidesstattliche Erklärung

„Ich, als Autor / als Autorin und Urheber / Urheberin der vorliegenden Arbeit, bestätige mit meiner Unterschrift die Kenntnisnahme der einschlägigen urheber- und hochschulrechtlichen Bestimmungen (vgl. Urheberrechtsgesetz idgF sowie Satzungsteil Studienrechtliche Bestimmungen / Prüfungsordnung der FH Technikum Wien idgF).

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt und Gedankengut jeglicher Art aus fremden sowie selbst verfassten Quellen zur Gänze zitiert habe. Ich bin mir bei Nachweis fehlender Eigen- und Selbstständigkeit sowie dem Nachweis eines Vorsatzes zur Erschleichung einer positiven Beurteilung dieser Arbeit der Konsequenzen bewusst, die von der Studiengangsleitung ausgesprochen werden können (vgl. Satzungsteil Studienrechtliche Bestimmungen / Prüfungsordnung der FH Technikum Wien idgF).

Weiters bestätige ich, dass ich die vorliegende Arbeit bis dato nicht veröffentlicht und weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt habe. Ich versichere, dass die abgegebene Version jener im Uploadtool entspricht.“

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Von New Work wird in den letzten Jahren vermehrt auf Kongressen, Veranstaltungen oder in diversen Publikationen berichtet. Dies spiegelt wider, dass sich viele Gedanken um die neue Arbeitswelt drehen, deren Deutung jedoch nicht immer für alle Betroffenen sofort nachvollziehbar sind. Es gibt eine Vielzahl an externen sowie internen Einflüssen, welche eine Organisation zum Handeln zwingen. Begriffe wie Resilienz oder Agilität bilden zum Teil den Grundstein für zukunftsorientierte Organisationen. Den Kern jeder Organisation bildet jedoch ihre Kultur und damit einhergehend das Vertrauen. Der Begriff Kultur ist sehr vielseitig und kann sehr unterschiedliche Deutungen erfahren. Im Wesentlichen handelt es sich um die Schaffung eines Gebildes, in dem sich alle Beteiligten unterschiedlicher Generationen auf Augenhöhe begegnen. Die mannigfachen Herangehensweisen, Denkweisen oder Erfahrungswerte fördern den Austausch und sorgen für einen positiven Einfluss, da eine optimale Ergänzung stattfindet. Hierfür müssen gewisse Grundvoraussetzungen geschaffen werden, um den Nährboden für den Erfolg zu gewährleisten. Zukunftsorientierte Organisationen lösen traditionelle Strukturen auf, haben flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Transparenz sowie klare Zielsetzungen führen dazu, dass jede/r Mitarbeitende ihren/seinen Teilerfolg zum Gesamtergebnis beiträgt und eine Selbstverantwortung sowie Verbundenheit zur Organisation und zum Team entsteht. Grenzen werden weitgehend aufgebrochen und es wird in Netzwerken agiert, die über die Organisation hinausgehen, da es sich oftmals um flexible Arbeitsverhältnisse handelt. In einer zukunftsorientierten Arbeitswelt entstehen fluide Konstrukte, die den Anforderungen des Marktes entsprechen. Organisationen erfahren eine Anpassung an das Umfeld und eine Ausrichtung an den Mitarbeitenden. Diese können als Botschafter/innen der Organisation verstanden werden und die damit verbundene Kultur vermitteln. Die Grundvoraussetzung für eine gelebte Kultur und eine erfolgreiche, zukunftsorientierte Arbeitswelt tragen von der Unternehmensführung angefangen bis hin zu jedem Einzelnen, alle Mitarbeitenden. New Work ist somit eine fluide Zusammensetzung einzelner Kernelemente, welche in Summe aber einen klaren Wettbewerbsvorteil bilden.

Abstract

In recent years, New Work has increasingly reported on congresses and events or in various publications. This reflects the fact that many thoughts revolve around the new world of work, but their interpretation is not always immediately comprehensible to all concerned. There are many external and internal influences that force an organisation to act. Concepts such as resilience or agility in part form the foundation for future-oriented organisations. However, the core of any organisation is its culture, and thus trust. The term culture is multifaceted and can be interpreted in very different ways. Essentially, it is the creation of a structure in which all participants of different generations meet on equal terms. Manifold approaches, ways of thinking and empirical values promote exchange and provide a positive influence, since they complement one another in an optimal manner. For this, certain basic conditions must be created in order to provide fertile ground for success. Future-oriented organisations dissolve traditional structures and have flat hierarchies with short decision-making processes. Transparency and clear objectives mean that each employee contributes his or her partial success to the overall result and self-responsibility develops as well as solidarity with the organisation and the team. Boundaries are largely broken down and work takes place in networks that go beyond the organisation, since working conditions are often flexible. In a future-oriented world of work, fluid constructs are created, which meet the requirements of the market. Organisations experience an adaptation to the environment and an orientation to their employees, who can be seen as ambassadors for the organisation who convey the associated culture. The basic responsibility for a practised culture and a successful, future-oriented working world is borne by all employees, beginning with management all the way to each individual. New Work is thus a fluid composition of individual core elements, which together form a clear competitive advantage.

Keywords: New Work, Agilität, Organisation, Mitarbeiter, Generationen;

Danksagung

Mein Dank gilt vor allem meinem Betreuer, Markus Stelzmann, welcher mich stets mit Hinweisen und Vorschlägen bei meiner Masterarbeit unterstützt hat. Er war stets erreichbar für Gespräche und auch bemüht, ausreichend Zeit für Rückfragen sowie Besprechungen einzuräumen. Seine offene, aber dennoch sehr zielführende Begleitung hat mich bei meiner Arbeit sehr unterstützt.

Ebenfalls möchte ich mich an dieser Stelle bei meiner Familie und meinen Freunden bedanken, die viele Stunden geduldige Zuhörer waren, mir stets mit Unterstützung und aufmunternden Worten zur Seite standen.

Vielen Dank!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	7
2	Grundbegriffe zur Thematik.....	9
3	New Work	11
3.1	Einführung in die Thematik New Work	11
3.2	Externe Einflüsse auf eine Organisation mit Hinblick auf die Arbeitswelt.....	20
3.3	Interne Einflüsse durch verschiedene Generationen in der Organisation	28
4	Kennzeichen neuer / veränderter Organisationen	37
4.1	Grundlagen der Organisationsentwicklung	37
4.2	Merkmale zukunftsorientierter Organisationen	44
4.3	Die Beschäftigten in einer sich wandelnden Unternehmenswelt.....	52
5	Expert/inneninterviews zur Thematik.....	61
5.1	Grundinformation zum Expert/inneninterview	61
5.2	Expert/innenmeinungen sowie Praxisinputs	62
5.3	Handlungsempfehlung	67
6	Conclusio	72
	Literaturverzeichnis	74
	Abbildungsverzeichnis.....	80
	Anhang	81

1 Einleitung

Wandel beziehungsweise Veränderung sind zwei Begriffe, die aus der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken sind. Dies betrifft zum einen die gesamte Gesellschaft und zum anderen die Unternehmen, da die demografische Entwicklung eine wichtige Rolle spielt. Dabei wird zunächst der Unternehmenssektor detaillierter betrachtet. Vor Jahren war es üblich, dass Unternehmen über Jahrzehnte am Markt blieben, ohne ihr Geschäftsmodell wesentlich zu verändern. Dies hat sich jedoch im Laufe der letzten Jahre deutlich gewandelt und die Halbwertszeit von Unternehmen schrumpft. Die Verweildauer von Unternehmen auf der S&P500 Liste lag 1964 noch bei 33 Jahren, 2016 waren es 24 und 2027 werden es geschätzt nur mehr 12 Jahre sein. Diese Situation wirkt sich drastisch auf das Geschäftsmodell aus, das laufend überarbeitet werden muss, um der Entwicklung Stand zu halten. Ein wesentlicher Treiber hierbei ist die rapide voranschreitende Digitalisierung sowie die damit verbundene Kommunikation. Millennials kommunizieren beispielsweise anders als ältere Führungskräfte und es geht dabei im Wesentlichen um die Art und Weise, wie kommuniziert wird. Dadurch sind Unternehmen als auch Ihre Mitarbeiter/innen gezwungen, sich zu verändern, um überhaupt wettbewerbsfähig zu bleiben.¹

Ein zweiter wichtiger Faktor in Bezug auf gesellschaftliche Veränderung ist der demografische Wandel in Österreich sowie anderen Ländern Europas. Die Entwicklung ist jene, dass die Anzahl älterer Bürger/innen zunimmt und im Umkehrschluss die der jüngeren abnimmt. Dies bedeutet aber auch, dass die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens immer älter werden und es zunehmend schwieriger wird, genügend junge Fachkräfte zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass beispielsweise Millennials andere Prioritäten haben als die Generation X. Aus dem Deloitte Millennial Survey geht hervor, dass Lebensgefühl und Gesundheit deutlich wichtiger sind als etwa Entlohnung. Es gibt hier eindeutige Diskrepanzen zwischen dem, was Unternehmen und was wiederum junge Arbeitnehmer/innen erwarten. Bei Millennials steht oftmals die Sinnhaftigkeit eines Jobs im Vordergrund. Dies sind ganz andere Faktoren als bei der Generation Z, wo etwa monetäre Anreize oder Mittel deutlich wichtiger sind. Dadurch entsteht für ein Unternehmen ein neues Spannungsfeld, auf das es reagieren muss, um die unterschiedlichen Generationen zufriedenzustellen.²

¹ Vgl. Deloitte, 2018a, S. 1ff.; Vgl. Heinemann, So wappnen sich Firmen für die Digitalisierung: Warum etablierte Unternehmen auf eine Innovationspipeline setzen sollten. Online im WWW unter URL: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/so-wappnen-sich-unternehmen-fuer-die-digitalisierung> [Stand 11.11.2018].; Vgl. Mack, Research Bites: Überlebensdauer von Unternehmen schrumpft auch in der Zukunft weiter. Online im WWW unter URL: <https://xm-institute.com/xm-blog/research-bites-uberlebensdauer-von-unternehmen-schrumpft-auch-zukunft-weiter/> [Stand 4.12.2018].

² Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen. Online im WWW unter URL:

Diese beiden Entwicklungen interner als auch externer Faktoren werden einen wesentlichen Einfluss auf Unternehmen und ihre Mitarbeiter/innen haben. In diesem Zusammenhang hört man oft von New Work oder auf Deutsch Neue Welt der Arbeit. Doch was lässt sich darunter verstehen oder welchen Einfluss hat dies auf die Beschäftigten und die Organisation? Schlagworte wie Anpassungsfähigkeit, Mobilität, Agilität oder Resilienz fallen in diesem Zusammenhang sehr oft. Organisationen sowie deren Mitarbeiter/innen müssen sich in den nächsten Jahren verändern, um dafür gerüstet zu sein. Für viele gilt hierbei, die Tradition zu überwinden und in Innovation überzutreten, wenn dies noch nicht geschehen ist. Ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Überwindung der Grenze werden die Mitarbeiter/innen sein.³

Zu Beginn der Arbeit werden New Work sowie alle damit verbundenen Fachbegriffe ausführlich für den Leser erklärt. Darüber hinaus werden die Herausforderungen sowie die Ziele von New Work dargestellt. Um einen Einblick in die Entwicklung zu erhalten, werden aktuelle Trends analysiert. Es wird zudem dargelegt, warum es überhaupt eine Veränderung geben muss und was die ausschlaggebenden Punkte dafür sind.

Dies ist die Grundlage, um in den zweiten Abschnitt überzugehen und sich genauer mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es gilt darzustellen, was die Kennzeichen für neue beziehungsweise veränderte Organisationen sind; auch, ob es messbare Faktoren für die Entwicklungen gibt. Weiterführend wird der Fokus auf die Mitarbeiter/innen der Organisation gelegt. Es gilt zu hinterfragen, ob es zukünftig weiche oder harte Faktoren sind, welche von Bedeutung sind. Welche Eigenschaften muss ein/e Mitarbeiter/in haben, um in diesem agilen Umfeld bestehen zu können? Dies betrifft sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte, da bei allen ein Umdenken stattfinden muss.

Weiterführend gilt es zu hinterfragen, was für Erfolg oder Misserfolg steht in diesem Zusammenhang. Um die Praxisrelevanz hier besser darzustellen, wird es Experteninterviews geben, um dies fundiert zu betrachten. Der Abschluss wird eine Handlungsempfehlung für zukünftige Entscheidungen sein.

Ein weiterer essentieller Bestandteil werden die Experteninterviews sein. Diese werden es ermöglichen, hilfreiche empirische Daten zu sammeln und auch einen Kontext zu den getroffenen Feststellungen zu bieten. Das Ergebnis wird eine geordnete Darstellung der Erkenntnisse sein, welche es ermöglichen sollen, zukünftig auf die Herausforderungen besser reagieren zu können.

https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html [Stand 11.11.2018].

³ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 2.

2 Grundbegriffe zur Thematik

In dem nun folgenden Abschnitt werden die prägnantesten Begriffe, die es rund um die Thematik der neuen Arbeitswelt gibt, kurz aufgezeigt und erklärt. Dies soll dabei helfen, spätere Fehinterpretationen zu vermeiden.

Activity based working

Ganz simpel formuliert kann unter activity based working die Gestaltung beziehungsweise Organisation des Arbeitsalltages verstanden werden. Im Privatleben ist es so, dass es für jede Aktivität meist einen eigenen Raum gibt. So haben die meisten Menschen eine Küche, Schlafzimmer, Wohnzimmer und ein Bad. Doch wie sieht dies im Arbeitsalltag aus? Oft gibt es nur einen Schreibtisch und moderat eingerichtete Besprechungsräume, welche nicht den Anforderungen entsprechen. Deshalb verfolgt dieser Ansatz flexible Arbeitsplätze, welche den jeweiligen Aufgaben angepasst sind. So wird zudem die Kommunikation, der Austausch sowie die Kreativität der einzelnen Mitarbeiter/innen gefördert. Die Arbeitsplätze werden ganz nach den jeweiligen Anforderungen der Aufgaben gestaltet und es gibt hier kein fixes Muster. So kann es Kommunikationsinseln, Zellen für Telefongespräche oder interaktive Besprechungsräume geben, um nur einen Teil aufzuzählen. Es heißt auch nicht, dass die Arbeit immer im Büro erfolgen muss, sondern diese kann auch ins Freie verlagert werden.⁴

Agile Arbeitsmethoden

Immer öfter wird davon gesprochen, dass Unternehmen agiler sein müssen oder dass es agiler Arbeitsmethoden bedarf, um zukünftig in der jeweiligen Branche bestehen zu können. Diese Arbeitsmethode findet ihren Grundstein in der Softwareentwicklung und steht dafür, dass ein Team oder eine Organisation rasch auf Veränderungen reagieren kann. Um dies schaffen zu können, bedarf es einer gewissen Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit. Dazu wird etwa ein Projekt in einzelne Teilbereiche und Teams gegliedert, welche sich zum einen selbst organisieren und zum anderen interdisziplinär sind. Dies soll dazu dienen, auf nachträgliche Anforderungen sowie Änderungen rasch reagieren zu können. Die wesentliche Konstante hierbei sind definierter Endpunkt sowie Budget. Es werden somit auch nur Punkte umgesetzt, welche diese Anforderungen erfüllen; durch den Einsatz von Scrum oder anderen Methoden wird versucht, den gesamten Ablauf möglichst schlank sowie reaktionsschnell zu halten.⁵

co creation / co working

Die Begriffe co creation und co working spielen im Zusammenhang mit New Work eine sehr tragende Rolle, da sie den Austausch fördern. Co creation bietet die Möglichkeit, dass verschiedene Unternehmen oder auch deren Kunden/innen gemeinsam an einem Projekt

⁴ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 212f.

⁵ Vgl. Gattermann, Die 5 wichtigsten Begriffe zum Thema New Work. Online im WWW unter URL: <https://www.startplatz.de/die-5-wichtigsten-begriffe-zum-thema-new-work/> [Stand 17.06.2019].

arbeiten, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln. Es sind meist Spezialisten/innen in den einzelnen Bereichen, welche dann ihr Wissen gemeinsam bündeln. Durch die unterschiedlichen Charaktere in dieser Konstellation entstehen sehr viel Kreativität und neue Lösungsansätze. Durch die Unterteilung in kleinere Arbeitspakete und starke Fokussierung sollen auch die Effizienz gesteigert sowie die Kosten reduziert werden. Im Vergleich zu herkömmlichen Unternehmen wird nicht mehr alles selbst durchgeführt. Co working ist ein ähnlicher Ansatz und wird als eine neue Arbeitsform verstanden. Hierbei wird ein zeitlich flexibler Arbeitsplatz angemietet und nicht mehr ein komplettes Büro. Je nach den Anforderungen gibt es in einem co working space verschiedene Räumlichkeiten. Es ist jedoch immer so, dass alles sehr offen gestaltet ist und sehr viel spezifisches Fachwissen vorherrscht. So können sich die einzelnen „Mieter/innen“ untereinander mit Wissen und Kreativität austauschen und es können neue Ideen entstehen. Ein co working space eignet sich in diesem Zusammenhang auch sehr gut für co creation, da die gleichen Räumlichkeiten genutzt werden können.⁶

Holokratie

Der Ansatz von Holokratie steht im Wesentlichen dafür, die klassische Hierarchie im Unternehmen abzuschaffen und alle Mitarbeitenden zur Führungskraft zu machen. Es sind hier ein paar wesentliche Kernprinzipien, welche sich deutlich von der klassischen Organisation unterscheiden. Die Grundlage für jegliches Handeln ist eine Verfassung, welche die Zuständigkeiten festhält. Jede/r Mitarbeiter/in erhält dabei eine Rolle sowie einen zugewiesenen Autoritätsbereich, welcher in dessen Verantwortung liegt. Entscheidungen werden immer in einem definierten Prozess getroffen, so dass alle Rollen und Autoritäten ein Update erhalten. Zudem gibt es einen Meeting-Prozess, um alle auf dem gleichen Wissenstand zu halten und damit ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Holokratie zeichnet sich durch Transparenz aus und dass alles für alle einsehbar ist.⁷

Resilienz

Als Resilienz wird jene Eigenschaft bezeichnet, welche die Fähigkeit des Unternehmens beschreibt, auf unvorhergesehene, externe Einflüsse zu reagieren und diese ins Positive zu wandeln. Derartige Einflüsse können wirtschaftlicher, sozialer oder politischer Natur sein und sind meist nicht vorhersehbar. Es bedarf in diesen Fällen besonderer unternehmerischer Stärke sowie Anpassungsfähigkeit, um langfristig bestehen zu können. In diesem Zusammenhang spielt auch die Agilität wieder eine wichtige Rolle und kann einen positiven Einfluss leisten.⁸

⁶ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 223.; Vgl. Werther, Bruckner, et al., 2018, S. 70.

⁷ Vgl. Robertson, 2016, S. 3ff.

⁸ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 224.

3 New Work

Diese ersten Grundbegriffe waren ein kurzer Auszug der Schlagworte in Bezug auf die Thematik New Work oder auf Deutsch die neue Arbeitswelt. In diesem ersten Kapitel werden die Grundzüge von New Work erläutert und dargelegt. Weiterführend werden die externen Einflüsse einer sich ändernden Arbeitswelt aufgezeigt, um nachfolgend auf die internen Einflüsse im Unternehmen einzugehen. So ergibt sich gleich zu Beginn des ersten Kapitels ein gesamtheitliches Bild.

3.1 Einführung in die Thematik New Work

Den Begriff New Work gibt es mittlerweile seit über 30 Jahren und ist auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurückzuführen. Dieser gilt als Vordenker in dem Bereich und beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Beziehung zwischen Mensch und Arbeit. Als Gründer der New-Work-Bewegung hat er schon relativ früh erkannt, dass die Lohnarbeit nicht wirklich sinnstiftend für die Beschäftigten ist und es eines alternativen Modelles (New Work) bedarf. In dem Beschäftigungsmodell nach Bergmann gibt es im Wesentlichen eine Drittelung der Aufgaben:

- 1/3 klassische Erwerbstätigkeit
- 1/3 Arbeit der man nachgehen will
- 1/3 High-Tech-Eigen-Produktion⁹

Bergmann hat ein sehr klares Bild davon, wie New Work oder die Veränderung der Arbeitswelt sein soll. Betrachtet man doch die derzeitige Literatur zur Thematik, so ist diese sehr vielschichtig. Es gibt auch keine einheitliche oder klare Definition, was alles unter New Work verstanden wird. Wo sich jedoch alle in diesem Bereich einig sind, ist, dass die Arbeitswelt einen ganz klaren Umbruch sowie eine nachhaltige Veränderung benötigt. Gleich wie die industrielle Revolution voranschreitet, müssen sich die Arbeit an sich und das Arbeitsumfeld ändern, um den zukünftigen Ansprüchen gerecht zu werden.¹⁰

Die Thematik an sich ist sehr vielseitig und betrifft unterschiedliche Bereiche oder Ebenen des täglichen Lebens. Deshalb kann sie nicht ausschließlich und nur auf die Arbeit bezogen werden. Um einen besseren Einblick zu erhalten, gibt es folgende Zusammenfassung zum derzeitigen Forschungsstand:

„New Work“ oder die „Neue Welt des Arbeitens“ ist Denkansatz und Bewegung zugleich. Ursache sind tief greifende Veränderungsprozesse auf gesellschaftlicher und

⁹Vgl. Bergmann, 2004, S. 1ff.; Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 3.

¹⁰ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 3.

Unternehmensebene und damit verbundene neue Anforderungen an Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter. Ziel ist ein Wandel des Verständnisses und der Ausgestaltung von Arbeit in der Praxis.“¹¹

Aufbauend auf dieser Zusammenfassung werden die einzelnen Themen auf den folgenden Seiten dieses Kapitels behandelt. Es wird aufgezeigt, was die einzelnen Einflussfelder in diesem Bereich sind. Disruptive Veränderungen auf gesellschaftlicher sowie unternehmerischer Ebene erfordern ein zwingendes Umdenken, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Dies erfordert neue Logiken was Führung, Zusammenarbeit, Arbeitszeitmodelle, Raumkonzepte und vieles Weitere betrifft. Damit einhergehend muss klar sein, dass die bisherige Tradition auf eine Innovation trifft. Innovation oder die grundlegende Veränderung des Bisherigen können aber als zu revolutionär oder etwas zu gefährlich betrachtet werden, da dies Unsicherheiten mit sich bringen kann. Diese Bedrohungen gab es aber schon bei anderen evolutionären Entwicklungen in der Vergangenheit und wurden genauso überwunden.¹²

Das Festhalten an alten Strukturen, die Verweigerung des Neuen oder die Angst, Fehler zu machen, zählt zu den größten Hemmnissen bei dieser Entwicklung. Kennzeichen für eine gute Ausgangslage in Unternehmen ist deren Veränderungsbereitschaft, Agilität sowie Resilienz. Es gilt, immer auf das Unerwartete in gewisser Weise vorbereitet zu sein, um frühzeitig agieren zu können und nicht im Nachhinein reagieren zu müssen. Die Veränderung an sich sowie der damit einhergehende Prozess bergen immer eine große Unsicherheit in sich, jedoch ist die Chance, die daraus erwächst, mindestens genau so groß. Es sind Veränderungen und Umbrüche, welche die Wirtschaft und Gesellschaft in die Zukunft leiten.¹³

Diese Umbrüche lassen sich erkennen, wenn einmal darüber nachgedacht wird, was Arbeit eigentlich ist beziehungsweise was es für jemanden selbst bedeutet. Ist damit die Tätigkeit, ein fertiges Ergebnis oder nur der Ort der Tätigkeit gemeint. Es gibt hierzu unterschiedliche Auffassungen, was als Arbeit bezeichnet wird. Ähnlich verhält es sich bei dem Zusammenspiel von Arbeit und Zeit. Sind Arbeitszeit und die Zeit am Arbeitsplatz gleich anzusehen? Der laufende Wandel sowie die Digitalisierung treiben dieses Thema gleichermaßen voran, wie die Veränderungen der Generationen in einem Unternehmen. Es sind hier vor allem die Generation Y (1980 - 1990) und Z (1997 - 2012), welche Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Ebenso gilt es sich die Frage zu stellen, ob es zukünftig überhaupt noch klassische Büros geben wird oder ob diese zu Collaboration Hubs werden? Eines ist aber

¹¹ Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 44.

¹² Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 1f.

¹³ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 2f.; Vgl. Kürschner, 2015, S. 120ff.

jetzt schon klar, dass es in den nächsten Jahren eine disruptive Veränderung geben wird, die schon jetzt begonnen hat.¹⁴

Die Störung oder Erschütterung von etwas Bestehendem können dies sehr schnell aus dem Gleichgewicht bringen. Dies sieht man vor allem, wenn man so manches Traditionsunternehmen der Vergangenheit betrachtet. Es gibt hier etwa Kodak, das den Trend der Digitalkameras verpasst hat oder Nokia, das nicht auf die heutigen Smartphones gesetzt hat. Beide sind vom einstigen Marktführer in die Versenkung verschwunden und dies binnen kürzester Zeit. Anders wiederum gibt es Startups, welche den Traditionsunternehmen in einer sehr kurzen Zeitspanne den Rang ablaufen und zu Marktführern werden, da sie etwa digitale Produkte anbieten. Aber es sind nicht nur deren Produkte oder Dienstleistungen, sondern es steckt eine ganz andere Motivation, Denkweise sowie Einstellung hinter den handelnden Personen. Dies hängt wiederum auch mit den großen Veränderungen auf gesellschaftlicher sowie unternehmerischer Ebene zusammen.¹⁵

Auf der gesellschaftlichen Ebene und in diesem Zusammenhang auch Makroebene genannt, gibt es vier wesentliche Veränderungen:

1. Demographischer Wandel
2. Globalisierung
3. Digitalisierung
4. Wertewandel¹⁶

Die Aufzählung dieser Veränderungen hat keinen Einfluss auf Ihre Wichtigkeit, da alle 4 Punkte gleichbedeutend sind und für die zukünftige Entwicklung stehen. Die demographische Entwicklung in Österreich sowie in Europa wird die Organisationen in den nächsten Jahren vor größere Herausforderungen stellen. In Österreich wird damit gerechnet, dass die Bevölkerung bis ins Jahr 2030 auf 9,0 Mio. ansteigt. Die Altersstruktur wird sich dabei aber deutlich verändern. Derzeit sind in etwa 18% der Bevölkerung über 65 Jahre. Bis 2020 sind es ca. 20% und bis 2030 werden es mehr als 25% sein. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird sich von heute 41,8 bis 2060 auf 47,1 Jahre erhöhen. Dies bedeutet im Rückkehrschluss, dass die Personengruppe des zentralen Erwerbsalters (30 bis 54 Jahre) nicht mehr zunimmt, sondern im Gegenteil sogar rückläufig sein wird. Auf diese äußeren Einflüsse müssen sich die Organisationen jetzt schon einstellen, um in den kommenden Jahren vorbereitet zu sein.¹⁷

¹⁴ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 5f.; Vgl. Werther, Bruckner, et al., 2018, S. 2ff.

¹⁵ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 11.

¹⁶ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 12.

¹⁷ Vgl. Statistik Austria, 2030 erreicht Österreichs Bevölkerung 9-Millionen-Marke, ein Viertel davon wird 65+ sein. Online im WWW unter URL:

Der zweite wichtige Einflussfaktor ist die Globalisierung und damit einhergehend die grenzüberschreitende Verbindung. Dies betrifft die Wirtschaft, die Politik sowie die Kultur. In Bezug auf die Gesellschaft sind es vor allem die Ströme an Arbeitskräften zwischen den einzelnen Ländern. Durch die voranschreitende Entwicklung der Digitalisierung sowie Mobilität ist es Arbeitnehmern/innen heutzutage möglich, fast überall zu arbeiten, wenn es keine Restriktionen gibt. Gut ausgebildete Arbeitskräfte sind heutzutage in jedem Land gerne willkommen, da oftmals ein Mangel an Arbeitskräften herrscht. Dies birgt aber vor allem Probleme für jene Länder, aus denen Arbeitskräfte abwandern, aber keine neuen Arbeitskräfte zuwandern. Besonders betroffen ist hier in Europa Rumänien, wo die Arbeitsmigration 19,7% beträgt und im Land selbst viele Fachkräfte fehlen. In Österreich beträgt die Arbeitsmigration 3%, was im Vergleich zu anderen Ländern noch ein guter Wert ist. Dies zeigt jedoch, dass es innerhalb Europas sehr viel Arbeitsmigration gibt und dies für einzelne Ländern zukünftig ein großes Problem darstellen wird.¹⁸

Der dritte wesentliche Punkt ist die Digitalisierung sowie damit verbunden die Transformationen von verschiedensten Prozessen sowie Geschäftsmodellen in eine digitale Welt. Es sind Technologien wie Robotik, Machine Learning oder Künstliche Intelligenz, welche grundlegende Veränderungen in die Arbeitswelt bringen. So können heute schon eine Vielzahl an Aufgaben von einem Computer erledigt werden und es bedarf keiner Angestellten mehr beziehungsweise können diese andere Tätigkeiten übernehmen. Im Hinblick auf die demographische Entwicklung können hier völlig neue Möglichkeiten sowie Arbeitsplätze entstehen. Dadurch wiederum ändern sich auch die Aufgaben sowie Anforderungen an die Mitarbeiter/innen. Die Schwierigkeit besteht genau darin, diese Potenziale erfolgreich zu nutzen.¹⁹

Als vierter und letzter Einflussfaktor folgt der Wertewandel in der Gesellschaft. Dieser hat sich vor allem zwischen den einzelnen Generationen stark verändert. Das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat dazu die Studie Wertewelten Arbeiten 4.0 ausgegeben. In dieser Studie werden in Summe 7 differenzierte Wertewelten vorgestellt:

1. Sorgenfrei von der Arbeit leben können
2. In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/067546.html. [Stand 18.6.2019].

¹⁸ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 15.; Vgl. ORF, Studie zur EU-Arbeitsmigration. Zweispältige Bilanz der Freizügigkeit. Online im WWW unter URL: <https://orf.at/stories/3117819/>. [Stand 18.6.2019].

¹⁹ Vgl. Schmid, Digitalisierung: Strategie muss der Technologie folgen. Online im WWW unter URL: <https://www.trend.at/branchen/digital/digitalisierung-strategie-technologie-8605526>. [Stand 18.6.2019].

3. Den Wohlstand hart erarbeiten
4. Engagierte Höchstleistung erzielen
5. Sich in der Arbeit selbst verwirklichen
6. Balance zwischen Arbeit und Leben finden
7. Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen²⁰

Die differenzierten Wertewelten lassen zum Teil erahnen, was für die einzelnen Personengruppen von Bedeutung ist. Auf dieses Thema wird im Kapitel 3.3 noch einmal genauer eingegangen, dabei wird auch Bezug auf die unterschiedlichen Generationen in der Organisation genommen.

Weiterführend bedeuten diese Veränderung auch massive Veränderungen im Unternehmensumfeld auf der sogenannten Mesoebene. Hier gibt es vier Entwicklungen, auf welchen der Fokus liegt:

1. Industrie 4.0
2. Arbeit 4.0
3. Dezentralisierung
4. Fachkräftemangel

Industrie 4.0 oder auch die 4. Industrielle Revolution genannt, ist mittlerweile seit mehreren Jahren ein bekannter Begriff und es geht dabei um die Digitalisierung von Produktionen. Bekannte Schlagworte sind dabei Smart Factory, cyber-physische Systeme, Big Data oder das Internet der Dinge (IOT). PWC hat dazu 2015 eine Studie mit dem Namen „Industrie 4.0 Österreichs Industrie im Wandel“ herausgebracht. Ein paar Kernaussagen dabei waren, dass sich etwa die Anzahl der hochdigitalisierten Unternehmen in den kommenden 5 Jahren mehr als verdreifachen wird oder die Analyse und Nutzung von Daten zukünftig zu den Kernfähigkeiten eines Unternehmens gehören muss. Es zeigt sich dabei, wie sich das Umfeld in Produktionsunternehmen verändern wird. Es bedarf hier an Fachkräften oder neuen Jobs, welche im Zuge dessen entstehen werden.²¹

Arbeit 4.0 orientiert sich an den Anforderungen beziehungsweise Gegebenheiten aus Industrie 4.0 sowie gleichermaßen an New Work. Es gibt hierzu noch keine klare Definition, was unter Arbeit 4.0 im Detail zu verstehen ist. Es ist jedoch zum jetzigen Zeitpunkt klar, dass sich sowohl Arbeitsformen als auch Arbeitsverhältnisse ändern werden. Das zukünftige Arbeiten soll grundlegend vernetzter, digitaler sowie flexibler werden. Weiters wird es eine zunehmende Kooperation aus Mensch und Maschine geben. Arbeitnehmer/innen sollen von Routinetätigkeiten entlastet werden und zukünftig produktiver als auch gesünder arbeiten

²⁰ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziale, 2016, S. 1ff.

²¹ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S.27.; Vgl. PWC Österreich, 2015, S. 8.

können. Die Normalarbeitsverhältnisse werden sukzessive weniger werden und es wird neue Arbeitsformen wie Cloud- und Clickworking geben. Es wird auch neue Anforderungen an Hard- sowie Softskills der Arbeitnehmer/innen geben, nämlich jene, die Maschinen nicht erfüllen können.²²

Der dritte wichtige Faktor in Zusammenhang mit der Veränderung im Unternehmensumfeld ist die Dezentralisierung. Diese lässt sich in zwei Dimensionen aufteilen, zum einen in die der Organisation und zum anderen in die des Raumes. Bei ersterer geht es um die Steuerung des Unternehmens und damit verbunden um die Führungskräfte. Es soll dabei weggegangen werden von einer zentralen Instanz hin zu einer vernetzten Einheit. Dies ist ähnlich zu betrachten wie ein Produktionscluster, wo mehrere Standorte miteinander verbunden sind. Generell wird eine starke Dezentralisierung weg von starren Einheiten stattfinden. Ein möglicher Ansatz ist hierbei, wie eingangs erwähnt, Holokratie. Der einzelne Mitarbeiter erhält damit mehr Macht und Steuerung. Die Tätigkeit der Führungskraft muss sich auch verändern hin zu einem/er Unterstützer/in. Die zweite Dimension der räumlichen Dezentralisierung beschäftigt sich mit möglichen Arbeitsräumen. Es soll weggehen von starren Büros hin zu Räumen für Kreativität und Austausch. Mögliche Ansätze sind hier coworking spaces, collaboration platforms oder bis hin zu technisch vernetzten Arbeitsplätzen mit Echtzeitkommunikation.²³

Den abschließenden Punkt bildet der Fachkräftemangel, der in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat. Dieser korreliert zudem direkt mit der demographischen Entwicklung, welche vorhin schon aufgezeigt wurde. Wie in einigen Magazinen erwähnt, gibt es einen Kampf um gute Arbeitskräfte. Dies beginnt meist schon bei den Lehrlingen. Zum Teil können heute nicht einmal alle Lehrstellen in manchen Regionen besetzt werden und dies zieht sich auch auf anderen Qualifikationsebenen durch. Weiters kommt erschwerend hinzu, dass es in den nächsten Jahren weniger Berufseinsteiger/innen aber mehr -aussteiger/innen geben wird. Unternehmen müssen sich daher bemühen, ein attraktiver Arbeitgeber am Markt zu sein. Hierbei sind für Arbeitssuchende oft Anreiz- oder Weiterbildungsprogramme von besonderer Bedeutung. Fachkräfte können sich heute das Unternehmen aussuchen und nicht mehr umgekehrt. Dies führt weitergehend auch dazu, dass Unternehmen generell länger benötigen, offene Stellen zu besetzen und dies wird zudem kostenintensiver und zu einer Belastung für die anderen Arbeitnehmer/innen. Der Arbeitsmarkt ist heute schon an einem Punkt angelangt, wo es in einzelnen Branchen kritisch wird, damit umzugehen.²⁴

²² Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 28ff.; Vgl. Werther, Bruckner, et al., 2018, S. 3f.

²³ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 32ff.

²⁴ Vgl. Dornmayr, Winkler, Fachkräftemangel in Österreich. Online im WWW unter URL: <https://news.wko.at/news/oesterreich/wko-zusammenfassung-fachkraefteumfrage.pdf>. [Stand 18.06.2019].

Die Veränderungen auf gesellschaftlicher sowie unternehmerischer Ebene schreiten rasch voran und ändern die gesamte Umwelt. Die Treiber in diesem Zusammenhang sowie das Umfeld wird oftmals VUCA Welt genannt. VUCA steht für Volatilität/Unbeständigkeit, Unsicherheit/Ungewissheit, Komplexität sowie Ambivalenz/Mehrdeutigkeit. Um ein besseres Verständnis zu erhalten, was hinter den einzelnen Begriffen steckt, werden die Merkmale kurz erläutert:

- *Volatilität:* Das gesamte Umfeld eines Menschen oder der Organisation ist von großen Veränderungen geprägt. Es wird zunehmend dynamischer und durch verschiedenste Innovationen getrieben. Die Rahmenbedingungen haben sich deutlich verändert und das Umfeld ist heute weniger berechenbar und es fehlt zum Teil an Stabilität.
- *Unsicherheit:* Das volatile Umfeld führt auch dazu, dass eine gewisse Ungewissheit vorherrscht. Es kann in relativer kurzer Zeit passieren, dass eine neue Technologie entwickelt wird und etwas anderes verdrängt. So können neue Unternehmen zum Teil rasch wachsen, aber traditionelle Unternehmen genauso schnell vom Markt verschwinden.
- *Komplexität:* Die globale Wirtschaft wird durch die steigende Anzahl an Einflussfaktoren sowie den damit einhergehenden Verflechtungen komplexer. Die Wechselwirkungen nehmen dadurch rasant zu und können nicht mehr durchblickt werden. Ein weiterer Einflussfaktor sind die immer unbeständigeren politischen Rahmenbedingungen.
- *Ambivalenz:* Es gibt eine zunehmende Flut an Informationen und Daten, welche laufend gesammelt werden. Doch diese Informationen können oftmals mehrdeutig sein und es kann keine eindeutige Interpretation dieser erfolgen. Somit ist es weiterführend schwierig, standardisierte Muster zu erstellen oder Informationen richtig zu interpretieren.²⁵

Diese 4 Begriffe fassen noch einmal zusammen, was zum Teil auf den vorangegangenen Seiten schon erwähnt wurde. Menschen beziehungsweise Mitarbeiter/innen benötigen zukünftig andere Fähigkeiten. Selbstorganisation, Kreativität und Agilität werden einige der Schlagworte in diesem Zusammenhang sein. Es bedarf zudem einer anderen Ausbildung, als dies heute der Fall ist. Es muss in den Schulen schon damit begonnen werden, junge Menschen auf diese sich verändernde Welt bestmöglich vorzubereiten. Neue Konzepte und Methoden, wie Wissen oder Fähigkeiten vermittelt werden, werden dringend benötigt.²⁶

In den vorangegangenen Seiten wurde dargelegt, was hinter der Denkweise beziehungsweise der Bewegung New Work steckt. Zudem wurden die äußeren Einflüsse aufgezeigt, um ein

²⁵ Vgl. Sauter, Sauter, Wolfig, 2018, S. 4f.; Vgl. Stiehm, 2002, S. 1ff.

²⁶ Vgl. Sauter, Sauter, Wolfig, 2018 S. 5.

Gesamtbild dessen zu erhalten. New Work bedeutet eine weitreichende Veränderung der Arbeitswelt sowie den damit verbundenen Gegebenheiten. Bevor die nächsten Kapitel sich detaillierter mit der Organisation sowie den Generationen darin auseinandersetzen, wird noch einmal darauf eingegangen, was unter New Work nicht verstanden werden soll, Erfolgsgeschichten aufgezeigt sowie welche Ängste die Mitarbeiter damit verbinden.

New Work ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher die Umwelt sowie deren Einflüsse mitaufnimmt und worin ganz andere Denkweisen sowie Handlungsmuster verankert sind, als bei einem kapitalistisch geprägten Arbeitsmodell. Organisationen sollten deshalb den Begriff New Work nicht dafür verwenden, etwas Altes als neu zu verkaufen und die Mitarbeiter/innen auszubeuten. Damit haben sie vielleicht kurzfristig Erfolg, stehen aber auf lange Sicht wieder vor den gleichen Problemen, wenn es die Organisation dann noch gibt. Ähnlich ist es mit dem Glauben, wenn die Büroeinrichtung neu gestaltetet wird, es Obstkörbe gibt, Yogakurse angeboten werden oder Feel-Good-Management etabliert wird, dass dies eine Form von New Work darstellt. Diese Initiativen sind zwar alle gut, aber nicht 1 zu 1 mit New Work gleichzusetzen. Sie alle können dabei helfen, dass eine bessere Atmosphäre geschaffen wird, aber New Work beginnt in den Köpfen der Organisation und der Mitarbeiter und nicht bei einer schönen Verpackung. Die Denkweise und Sinnhaftigkeit ist der Grundstein für New Work und erst danach kann das Rundherum geschaffen werden. Oftmals gehen Unternehmen auch davon aus, wenn sie Umstrukturierungen in den Organisationen vornehmen oder neue Stellen beziehungsweise Bereiche schaffen, dass dies schon der Grundstein für New Work ist. Ähnlich verhält es sich auch, wenn Organisationen die Generationen Y oder Z ansprechen wollen und einen Start Up Charakter vermitteln, nur weil Büros neu gestaltetet sind. Dies hat aber alles nichts mit der Grundidee von New Work gemeinsam. Es handelt sich dabei um eine radikale Veränderung des Systems Arbeit und wie die Dinge gesehen werden. Kreativität, Selbstbestimmung sowie Sinnhaftigkeit stehen hierbei wesentlich im Vordergrund und nichts anderes. Organisationen müssen sich in diesem Zusammenhang neu erfinden und alte Strukturen hinter sich lassen.²⁷

Es gibt jedoch auch Erfolgsgeschichten oder Organisationen, wo New Work sowie die damit verbundene Denke tatsächlich umgesetzt wird. Ein Beispiel dafür ist eine familiengeführte Hotelkette aus Deutschland. Durch einen tragischen Todesfall musste der Sohn der Familie die Geschicke der Firmenleitung übernehmen. Das Unternehmen war seit Jahren geprägt von kapitalistischen Ansätzen, wie der Sohn während seines Studiums erfahren hatte. Doch diese Ansätze waren nicht mehr zukunftsweisend. Die Rückmeldung der Mitarbeiter war vernichtend und die Geschäftszahlen waren seit einiger Zeit rückläufig. Eine alles in allem sehr schlechte Ausgangslage für den Sohn. Er traf die Entscheidung, sich in ein Kloster zurückzuziehen und über sich selbst sowie die Zukunft nachzudenken. Zuerst begann er sich selbst in Frage zu

²⁷ Vgl. Grabmeier, Die New-Work-Lüge. Im Online WWW unter URL: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/new-work-die-luege-der-neuen-arbeit-a-1251629.html>. [Stand 19.06.2019].

stellen und seine Führungspraktiken als auch sein Wertegerüst. Die Frage nach Sinn und Zweck der Tätigkeit sowie des Unternehmens war dabei die zentrale Thematik. Er begann damit, das Familienunternehmen einem Wandel zu unterziehen und Themen wie Selbstorganisation, Vertrauen oder menschenzentrierte Führung in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen. So schaffte er die Umkehr auf ein New Work Unternehmen sowie eine zukunftsorientierte Ausrichtung. Dies ist nur ein Beispiel von sehr vielen, wie es richtig gehen kann. Doch es sollte nie vergessen werden, dass Wandel immer mit einer gewissen Angst und Unsicherheit der Mitarbeiter verbunden ist.²⁸

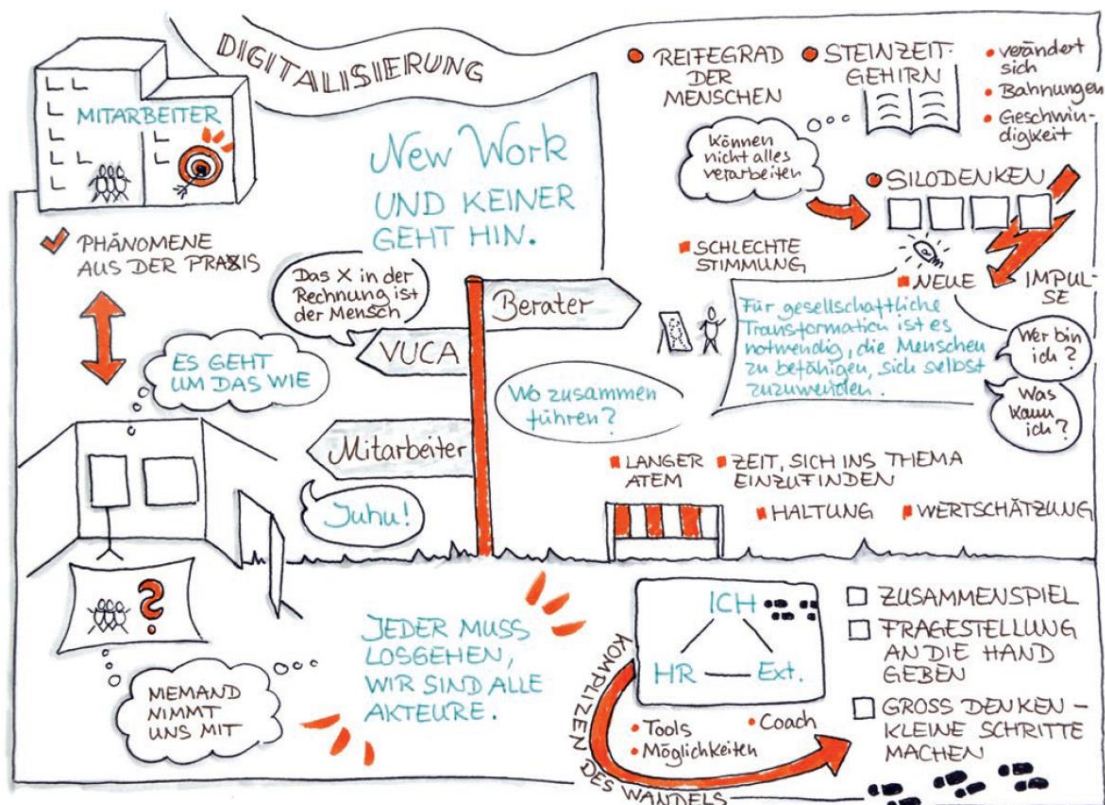


Abbildung 1: New Work und keiner geht hin²⁹

Diese Grafik soll eine kurze Übersicht geben, wie viele Fragezeichen es im Zusammenhang mit einem Wandel im Unternehmen gibt. Die Aussage „New Work und keiner geht hin“ ist vielleicht ein bisschen überspitzt formuliert, spiegelt jedoch die Ängste der Mitarbeiter/innen sehr gut wieder. Einige der Mitarbeitenden wollen abgeholt oder mitgenommen werden. Dabei stellt sich die Frage, wo wollen sie denn hin? Andere wiederum fühlen sich in der Transformation verloren oder gehen davon aus, dass diese Umstrukturierung wie manch anderes wieder vorbei geht. An diesen Anzeichen lässt sich erkennen, dass es altgediente

²⁸ Vgl. Grabmeier, Die New-Work-Lüge. Online im WWW unter URL: <https://www.managermagazin.de/lifestyle/artikel/new-work-die-luege-der-neuen-arbeit-a-1251629.html>. [Stand 19.06.2019].

²⁹ Golob, Ullrich, 2019, S. 92.

Strukturen sind und es einer neuen Evolution bedarf. Die Mitarbeitenden müssen entwickelt werden, um sich selbst abzuholen und Fähigkeiten auszubauen, welcher es zukünftig bedarf. Es bedarf einer starken treibenden Kraft sowie Selbstinitiative dieser, um hier die Neuausrichtung zu schaffen.³⁰

3.2 Externe Einflüsse auf eine Organisation mit Hinblick auf die Arbeitswelt

Im ersten Unterkapitel wurden bereits die wesentlichen, externen beziehungsweise gesellschaftlichen Einflussfaktoren für Unternehmen kurz dargelegt. Zu diesen Faktoren zählen der demographische Wandel, die Globalisierung, die Digitalisierung sowie der Wertewandel in der Gesellschaft. Aufbauend darauf müssen Organisationen Wege und Mittel finden, damit richtig umzugehen, um für die nahe Zukunft gerüstet zu sein. Diese Außenmächte betreffen auch das Innere der Organisation, da sie einen starken Einfluss darauf haben. Die weiterführenden, internen Einflüsse werden im nächsten Unterkapitel genauer behandelt.

Eine der treibenden Kräfte in der heutigen Gesellschaft ist die demographische Entwicklung und diese hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Zu Beginn wurde die generelle, demographische Entwicklung in Österreich dargestellt, nun wird ein Fokus auf das Arbeitskräfteangebot gelegt. Die grundsätzliche Tendenz ist jene, dass das Angebot an Arbeitskräften bis ins Jahr 2050 um ca. 5% wachsen wird. Grundlage dafür ist aber, dass sich die Trends wie Erwerbsbeteiligung sowie Zuwanderung fortsetzen. Ein markantes Detail dabei ist, dass sich der Anteil der älteren Erwerbstätigen bis 2050 auf 22% erhöhen wird. Sprich, es gibt eine ganz klare Verschiebung zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmer/innen. Für diese Entwicklung gibt es zwei entscheidende Einflüsse. Die jüngeren Altersgruppen treten durch längere Ausbildungszeiten erst später ins Berufsleben ein und die älteren Altersgruppen sind aufgrund von Änderungen im Pensionsrecht länger beschäftigt.³¹

³⁰ Golob, Ullrich, 2019, S. 93f.

³¹ Vgl. Statistik Austria, Das Arbeitskräfteangebot in Österreich wächst bis 2050 um 5%. Online im WWW unter URL:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/119616.html. [Stand 23.06.2019].

Jahr	Erwerbspersonen, absolut				In Prozent			Frauenanteil in Prozent	Erwerbsquote 15-64 Jahre
	Insgesamt	15 bis 34 Jahre	35 bis 54 Jahre	55 und mehr Jahre	15 bis 34 Jahre	35 bis 54 Jahre	55 u. m. Jahre		
2017	4.551.531	1.603.439	2.262.911	685.181	35,2	49,7	15,1	46,6	76,0
2020	4.626.009	1.602.261	2.232.586	791.162	34,6	48,3	17,1	47,1	76,7
2030	4.722.418	1.505.071	2.248.337	969.010	31,9	47,6	20,5	48,5	79,7
2040	4.773.687	1.519.825	2.246.571	1.007.291	31,8	47,1	21,1	48,9	81,5
2050	4.785.723	1.548.179	2.172.748	1.064.796	32,3	45,4	22,2	49,0	81,8
2060	4.746.322	1.530.318	2.189.858	1.026.146	32,2	46,1	21,6	48,9	81,8
2070	4.764.869	1.535.361	2.209.790	1.019.718	32,2	46,4	21,4	48,9	81,8
2080	4.798.349	1.554.589	2.197.826	1.045.934	32,4	45,8	21,8	48,9	81,7

Abbildung 2: Prognose der Erwerbspersonen in Österreich³²

Wie die Trend-Prognose von Statistik Austria zeigt, wird sich die Anzahl der Erwerbspersonen zwischen 15 und 34 Jahren bis ins Jahr 2030 um ca. 100.000 Personen auf 1.5 Mio. reduzieren. Die Anzahl der 35 bis 54-jährigen bleibt in etwa gleich. Es ist jedoch ein rasanter Anstieg der über 55-Jährigen auf ca. 969.000 zu erwarten. Damit verändert sich der Anteil der über 55-Jährigen auf ca. 20,5%. Diese Veränderungen sind heute schon spürbar in Gesellschaft und Organisation und werden sich in den nächsten Jahren noch stärker bemerkbar machen. Diese Tendenzen zeigen aber auch, dass es jetzt schon höchste Zeit ist, zu reagieren, um diesen Wandel mittragen zu können. Es bedarf hier unternehmerischer Weitsicht, um diese Veränderungen positiv meistern zu können.³³

Basierend auf der demographischen Entwicklung müssen Organisationen die Altersdiversität managen. Eine Diversität birgt immer Chancen, aber auch Konflikte und Risiken. Die unterschiedlichen Altersgruppen der Beschäftigten haben einen Einfluss auf die Zusammenarbeit sowie die damit verbundene Leistung der Gruppe. Aus diesem Grund muss die Thematik aufgegriffen werden, um die Organisation und ihre Teams bestmöglich zusammzusetzen. Es wird immer schwieriger, Ausbildungsplätze mit jungen Arbeitnehmer/innen zu besetzen und zudem nehmen die Zeitspannen für Veränderungen

³² Statistik Austria, Das Arbeitskräfteangebot in Österreich wächst bis 2050 um 5%. Online im WWW unter URL:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/119616.html. [Stand 23.06.2019].

³³ Vgl. Statistik Austria, Das Arbeitskräfteangebot in Österreich wächst bis 2050 um 5%. Online im WWW unter URL:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/119616.html. [Stand 23.06.2019].

laufend ab. Es bedarf hier also einer sehr heterogenen Gruppe, deren Mitglieder sich untereinander ergänzen und die Potentiale des/der Einzelnen bestmöglich nutzen.³⁴

Die Power of Diversity war auch einer der 15 wichtigsten Trends im Xing New Work Book, welches 2018 veröffentlicht wurde. Darin wurde festgehalten, dass oftmals der erste Schritt ist, die Vielfalt im Unternehmen zu akzeptieren. Bei einer Befragung von 172 Personalern aus dem Xing Netzwerk gaben rund 78% an, dass Diversitymaßnahmen ein Unternehmen langfristig erfolgreich machen können. Nur 3% der Befragten glauben, dass Diversitymaßnahmen sich langfristig weniger erfolgreich für Unternehmen auswirken. Die restlichen Befragten waren der Meinung, dass Diversitymaßnahmen langfristig keine Auswirkungen haben. Dieses Bild zeigt, dass sich ein Großteil der Unternehmen schon im Klaren darüber ist, dass die Veränderung aktiv angegangen werden muss.³⁵

Der zweite Einflussfaktor nach der Demographie ist stark voranschreitende Globalisierung. Globalisierung ist ein sehr dehnbarer sowie umfassender Begriff. Im Kern kann darunter die Intensivierung sozialer Beziehungen rund um den gesamten Globus verstanden werden. So entstehen weltweite Netzwerke auf den unterschiedlichsten Ebenen. Die Globalisierung umfasst Bereiche wie Ökologie, Information, Arbeit, Politik sowie andere. Für Unternehmen steht meist das grenzüberschreitende Agieren sowie der Handel im Vordergrund ihrer Aktivitäten. Die Dynamik hat dabei in den letzten Jahren aus verschiedensten Gründen sehr zugenommen. Es sind etwa rückläufige Transport- und Kommunikationskosten sowie die Liberalisierung der Märkte, welche hierzu beigetragen haben. Zweiteres betrifft im Zusammenhang mit dieser Arbeit vor allem den Arbeitsmarkt.³⁶

In Österreich gibt es ein Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt, da die vorhandenen Qualifikationen nicht den nachgefragten entsprechen und so ein Defizit entsteht. Der Fachkräftemangel stellt ein großes Problem für die Unternehmen dar, da dadurch Umsätze entgehen beziehungsweise das Wirtschaftswachstum gebremst wird. Liberalisierung fördert die Zuwanderung in Europa sowie in Österreich. Es wird durch die Boston Consulting Group prognostiziert, dass in Westeuropa rund 45 Millionen neue Arbeitskräfte bis 2030 benötigt werden, um das vorhandene Wachstum beizubehalten. Die Europäische Union und ihre Mitgliedsländer haben aber einen Aufholbedarf gegenüber anderen OECD Ländern, was die qualifizierte Zuwanderung betrifft. Aus diesem Grund muss der Fokus auf qualifizierte

³⁴ Vgl. Arenberg, 2018, S. 1ff.

³⁵ Vgl. Wippermann, Xing, 2018, S. 1ff.

³⁶ Vgl. Pfeil, 2017, S. 18ff.

Zuwanderung gelegt werden, da dies wiederum das Wirtschaftswachstum ankurbelt und die Situation am österreichischen Arbeitsmarkt entspannt.³⁷

Die Migration hat für Österreich einen sehr wichtigen Stellenwert, da fast alle neuen Jobs an Zuwanderer gehen. Die Anzahl der inländischen Erwerbspersonen hat sich seit 2015 kontinuierlich, in einem geringen Ausmaß, gesteigert. Das ausländische Arbeitskräfteangebot hat sich seit diesem Zeitpunkt aber deutlich erhöht. Waren es 2015 noch ca. 710.000 Personen, werden es bis 2022 ca. 1 Million Personen sein. Dies entspricht einer Steigerung von ca. 40% in 8 Jahren. Somit wird der Anteil der ausländischen Arbeitskräfte 2022 auf ca. 26% ansteigen, was wiederum jede 4. Stelle ist. Diese Zahlen verdeutlichen, wie wichtig hier die Liberalisierung des Arbeitsmarktes für Österreich sowie die Unternehmen ist. Es bedarf neuer Arbeitskräfte, um im globalen Wettbewerb mithalten zu können.³⁸

Ein Großteil dieser neuen Arbeitskräfte sind Digital Natives, wobei wir beim dritten maßgeblichen Einflussfaktor für Organisationen angekommen wären, der Digitalisierung. Bevor über Digitalisierung gesprochen wird, sollte klar sein, was darunter zu verstehen ist beziehungsweise was nicht. Eine Studie des Institutes für Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule beschäftigt sich genau mit diesem Thema und stellte die Frage, was unter Digitalisierung zu verstehen ist. Die Antworten mit der höchsten Zustimmung waren:

- Digitalisierung von Arbeitsprozessen/-inhalten
- Neue Medien / Technologien / Systeme
- Digitale Kommunikation
- Mobil-flexible Arbeitsformen
- Papierlos
- Veränderte Berufsbilder / Aufgaben
- Robotik / künstliche Intelligenz³⁹

Die klare Mehrheit der Befragten hält den Begriff Digitalisierung für die Digitalisierung von Arbeitsprozessen oder -inhalten. Danach verteilen sich die Stimmen zum Großteil auf die anderen genannten Antworten. Zudem macht dies klar, dass es unter den Befragten keine klare oder übereinstimmende Meinung gibt, was Digitalisierung ist. Jeder versteht darunter etwas anderes. Das Institut selbst versteht unter der Digitalisierung der Arbeitswelt

³⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, Migration als Chance für Österreich. Online im WWW unter URL: https://www.wko.at/site/Migration/Migration_als_Chance_fuer_Oesterreich.html. [Stand 23.06.2019].

³⁸ Vgl. Schnauder, Bald eine Million Ausländer am heimischen Arbeitsmarkt. Online im WWW unter URL: <https://derstandard.at/2000084071990/Bald-eine-Million-Auslaender-am-oesterreichischen-Arbeitsmarkt>. [Stand 23.06.2019].

³⁹ Vgl. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, 2017, S. 4f.

Veränderungsprozesse, welche durch Internet der Dinge oder mobiles Internet hervorgerufen werden. Die Technologie hat in den letzten Jahren rasante Schritte gemacht, wodurch sich die gesamte Kommunikation verändert hat.⁴⁰

Die Mediatisierung ist ähnlich mit der Digitalisierung gleichzusetzen und beschäftigt sich mit der zunehmenden Relevanz von Medien sowie deren Nutzung in der Gesellschaft. Es gibt dabei unterschiedliche Phasen in der Geschichte der Medien. Seit dem Jahr 2000 gibt es die Phase D, welche für die digitalen Medien steht. Darunter fallen Computer, Mobiltelefone, Smartphones, digitale Kommunikation oder der Trend zur Medienkombination. Die einzelnen Phasen der Mediengeschichte verkürzen sich und die Anwendungsbereiche verändern sich sehr deutlich. Heute kann fast alles mit dem Smartphone erledigt werden, in den Jahren davor hätte man dafür Zeitung, Telefon, Fernsehgerät und weitere Medien benötigt. So ändert sich auch der Zeitbedarf für die einzelnen Medien, wobei ein starker Anstieg der Nutzungszeit in den letzten Jahren bemerkbar ist. Diese gesellschaftliche Entwicklung wirkt auch auf die Organisationen und verändert diese.⁴¹

In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage, wie sich Organisationen selbst mit der Digitalisierung beschäftigen und an welchen Projekten sie dabei arbeiten. Im Zuge der Studie der Zürcher Hochschule wurde auch diese Auswertung erhoben. Die 6 Antworten mit der jeweils höchsten Zustimmung der Befragten sind folgende:

1. Automatisierung und Digitalisierung von Arbeitsprozessen
2. Mobil-flexible Arbeitsformen
3. Kommunikation mit Kundinnen und Kunden
4. Digitale Medien in der Personalrekrutierung
5. Datengeschützte Analyse
6. Neue Büroraumkonzepte / Arbeitsplatzgestaltung⁴²

Einiger dieser Punkte überschneiden sich damit, was unter Digitalisierung verstanden wird in dieser Studie. Spannend ist aber, dass folgende Antworten mit einer Zustimmung unter 40% der Befragten waren: Transformation traditioneller Geschäftsmodelle, agile Arbeitsmethoden, neue Führungsmodelle, Robotik und Künstliche Intelligenz und andere; in manchen Branchen, wie etwa dem stationären Videoverleih, gab es in den letzten Jahren einen enormen Umbruch, da es heutzutage fast nur noch Online Videotheken gibt und diese verschwunden sind. Deshalb sind die Transformation der Geschäftsmodelle sowie die Auseinandersetzung damit

⁴⁰ Vgl. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, 2017, S. 5.

⁴¹ Vgl. Pfeil, 2017, S. 27ff.

⁴² Vgl. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, 2017, S. 6.

ein entscheidender Punkt. Ähnlich verhält es sich auch mit den anderen genannten Punkten, mit wenig Zustimmung.⁴³

Die Auseinandersetzung mit externen Einflüssen auf eine Organisation ist sehr wichtig. Dabei sollten immer mehrere Gesichtspunkte betrachtet werden. Um hier die Studie der Zürcher Hochschule in einem Konnex zu betrachten, wird eine Delphi-Studie mit dem Titel „2050: Die Zukunft der Arbeit“, welche von der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht wurde, herangezogen. Diese Studie beschäftigte sich unter anderem mit den treibenden Faktoren für technologisch bedingte Arbeitslosigkeit.⁴⁴

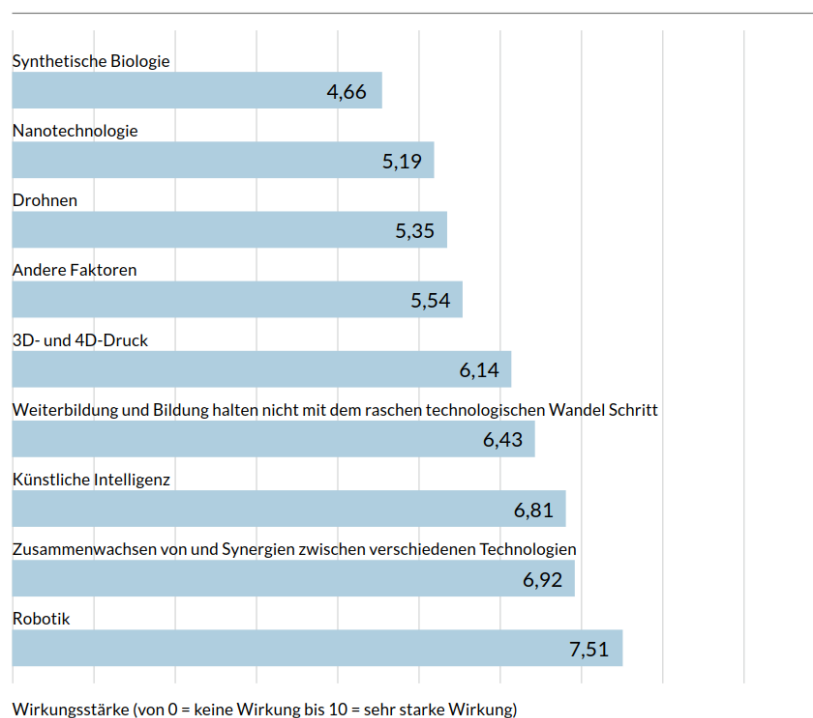


Abbildung 3: Treibende Faktoren technologisch bedingter Arbeitslosigkeit⁴⁵

In diesem Zusammenhang betrachtet werden Robotik, neu entstehende Technologie Netzwerke oder Künstliche Intelligenz zukünftig einen wichtigen Stellenwert in den Organisationen einnehmen. Dabei muss berücksichtigt werden, was dies für die Mitarbeitenden bedeutet. Welche Fähigkeiten und Eigenschaften müssen die Mitarbeiter/innen zukünftig mitbringen und wie wird diese Digitalisierung den Arbeitsalltag

⁴³ Vgl. Hedemann, Was wir von Netflix lernen können. Online im WWW unter URL: <https://dmexco.com/de/stories/was-wir-von-netflix-lernen-koennen/>. [Stand 23.06.2019]; Vgl. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft, 2017, S. 6.

⁴⁴ Vgl. Daheim, Wintermann, 2016, S. 1ff.

⁴⁵ Daheim, Wintermann, 2016, S. 14.

sowie die damit verbundenen Tätigkeiten verändern. Technologien bedeuten immer einen Umbruch und es sollte alles darangesetzt werden, diese Chancen zu ergreifen.

Der Wandel auf gesellschaftlicher Ebene ist weiterführend beim 4. Punkt der neuen Wertewelten deutlich erkennbar. Zukünftig stehen andere Werte im Mittelpunkt als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Die Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit der Arbeit steht für Menschen deutlich mehr im Fokus. Eine in Auftrag gegebene Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales in Deutschland unter dem Titel „Wertewelten Arbeiten 4.0“, setzt sich genau mit dieser Thematik auseinander. Die Gesellschaft verändert sich hierbei deutlich und dies geht wesentlich auf Unternehmen über und damit einhergehend auf deren Unternehmenswerte sowie wofür das Unternehmen steht.⁴⁶

Zukünftig werden die Werte Stabilität, Solidarität, Wohlstand, Gemeinwohl, Leistung, Gestaltungsraum, Sinnstiftung sowie Selbstentfaltung im Mittelpunkt des Handelns der Menschen stehen. Die Sinnhaftigkeit vieler Dinge sowie arbeiten wird heute schon hinterfragt und dies wird zukünftig noch stärker auftreten. Für Menschen wird es immer bedeutender, den Sinn ihrer Arbeit zu erkennen sowie wirklich etwas Sinnstiftendes zu leisten und damit einen Mehrwert zu generieren. Ähnlich ist es mit der Selbstentfaltung der Menschen, diese steht oftmals im Mittelpunkt der Aktivitäten. Dies gilt nicht nur für den Beruf, sondern ebenfalls für das Privatleben. Jeder muss seinen eigenen Weg gehen, um sich kreativ entfalten zu können. Stupide oder eintönige Arbeiten gehören hier sicher nicht zum zukünftigen Bild der Vorstellung. Diese Art der Arbeit wird zukünftig, so hoffen viele, von Robotern oder Computern erledigt.⁴⁷

Im Zuge der Studie wurden insgesamt 7 verschiedene Wertewelten definiert, welche auch unterschiedliche Gruppen der Gesellschaft widerspiegeln sollen. Diese einzelnen Gruppen werden im Folgenden kurz erklärt und wesentliche Merkmale herausgehoben. Die 7 Welten ergeben sich wie folgt:

1. Die erste Wertewelt wird *„Sorgenfrei von der Arbeit leben können“* genannt und zu dieser zählen in etwa 30% der Befragten. Sorgenfreiheit und Sicherheit der Familie stehen dabei stark im Mittelpunkt. Sie distanzieren sich dabei aber immer mehr von der Arbeit.
2. Die zweite Gruppe der *„In einer starken Solidaritätsgemeinschaft arbeiten“* machen etwa 9% der Befragten aus. Im Vordergrund stehen dabei Themen wie Wertschätzung, Loyalität gegenüber den Kollegen/innen, soziale Sicherheit oder Planungssicherheit im Leben.
3. *„Den Wohlstand hart erarbeiten“* ist der Name der dritten Gruppe und macht rund 15% der Befragten aus. Die wichtigsten Aspekte dieser Menschen sind Fleiß

⁴⁶ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 1ff.

⁴⁷ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 13.

(Weiterkommen), Wohlstand / Lebensqualität, gute Arbeit als gesamtgesellschaftliche Aufgabe oder Interessensvertretungen sichern ihre Mitglieder ab.

4. Das Idealbild der vierten Gruppe „*Engagiert Höchstleistung erzielen*“, welcher in etwa 11% angehören, übernehmen gerne Verantwortung, treiben sich selbst zu Höchstleistungen an und nehmen dies als Standard hin. Für sie haben sich Gesellschaft sowie Wirtschaft rasant entwickelt und sie empfinden dies als sehr positiv. Laufende Weiterbildung gehört in dieser Gruppe selbstverständlich dazu.
5. Gruppe fünf „*Sich in der Arbeit selbst verwirklichen*“ sehen in der Zukunft sowie dem derzeitigen Wandel sehr viele verschiedene Möglichkeiten und Potentiale. Sie wollen sich neu erfinden und dabei etwa ins Ausland gehen oder neue Arbeitsmodelle kennenlernen. Dabei wollen sie ihr eigenes Modell von work life balance finden. In dieser Gruppe befinden sich in etwa 10% der Teilnehmer/innen.
6. Die Wertewelt 6, welcher 14% der Befragten angehören, nennt sich „*Balance zwischen Arbeit und Leben finden*“; im Mittelpunkt ihres Handelns steht das persönliche Gleichgewicht zu finden. Sie sehen die Entwicklung der Zukunft sowie die damit verbundenen Anforderungen eher kritisch. Ihrer Auffassung nach muss sich das System an die Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Freiraum und Ressourcen für eigene Projekte sind wichtig.
7. Die letzte Gruppe versteht Ihren Mittelpunkt darin, „*Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen*“. Diese Gruppe sieht sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft, was als generelle Kritik an der Arbeitswelt zu verstehen ist. Sie sehen Arbeit eher als ein notwendiges Übel an und wollen dies auf ein Minimum beschränken, ohne eine gewisse Absicherung zu verlieren. Private und persönliche Entwicklung stehen hierbei ganz klar im Fokus.⁴⁸

Diese 7 Wertewelten sowie die dazugehörige Aufteilung der Befragten spiegelt wider, welche Unterscheidungen es derzeit gibt. Diese Studie ist aus dem Jahr 2016 und es wird hier in den nächsten Jahren sicher noch Verschiebungen bei der Aufteilung der einzelnen Gruppen geben. Die Selbstverwirklichung sowie private Freizeit werden zukünftig noch viel mehr in den Mittelpunkt der Aktivitäten rücken. Die Sichtweise auf die Arbeitswelt wird sich Zug um Zug verändern und es sind nicht nur monetäre Mittel, welche dabei im Fokus stehen.

Durch die in Summe 4 genannten externen Einflüsse auf Unternehmen werden erste Handlungsfelder aufgezeigt. Es gilt, jeden einzelnen Bereich zu analysieren und auf das eigene Unternehmen umzulegen, um die richtigen Schritte und Maßnahmen zu setzen. Es gibt dabei keine einheitliche Lösung oder Empfehlung, da jedes Unternehmen unterschiedlich strukturiert ist sowie seine Besonderheiten hat. Ein sehr wichtiges Spannungsfeld sind in

⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziale, 2016, S. 1ff.

diesem Zusammenhang die Mitarbeiter sowie damit einhergehend die verschiedenen Generationen in einer Organisation.

3.3 Interne Einflüsse durch verschiedene Generationen in der Organisation

Im ersten Unterkapitel gab es Einblicke in die neue Welt des Arbeitens und weiterführend wurden im zweiten Kapitel die externen Einflüsse auf die Organisation genauer betrachtet. In Kapitel 3.3 wird nun gezielt auf die internen Einflüsse eingegangen. Im Fokus stehen dabei die Mitarbeiter/innen sowie damit verbunden, die unterschiedlichen Generationen in einer Organisation. Durch das Zusammenspiel unterschiedlichster Altersgruppen entsteht intern eine gewisse Dynamik, mit welcher es umzugehen gilt. Jede Generation hat unterschiedliche Sichtweisen oder Werte, die es allesamt zu bündeln und in einen gewissen Einklang zu bringen gilt.

Die Altersdiversität in Unternehmen nimmt durch die demographische Entwicklung zu und schafft hier neue Chancen und Herausforderungen. Für Organisationen steht in diesem Zusammenhang die Heterogenität der Beschäftigten im Vordergrund. Robin Ely und David Thomas führten genau zu diesem Thema eine Studie mit dem Titel „*Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives in Work Group Processes and Outcomes*“ durch. Es ging dabei im Speziellen um die Sichtweisen der Beschäftigten und wie diese mit den unterschiedlichen Altersgruppen am Arbeitsplatz umgehen. In der Studie wurden im Wesentlichen drei Perspektiven ermittelt:⁴⁹

- Integration-and-Learning
- Access-and-Legitimacy
- Discrimination-and-Fairness⁵⁰

Bei der ersten Perspektive sehen die Organisationen großes Potential in der Vielfalt der Mitarbeiter/innen sowie deren Erfahrung. Es wird als Vorteil angesehen, diese Diversität zu haben und sich gegenseitig zu unterstützen. Die Themen Lernen sowie Veränderung stehen im Fokus. Unter Access-and-Legitimacy wird verstanden, dass Märkte generell über eine kulturelle Mannigfaltigkeit verfügen und die Organisation in diesem Zusammenhang durch Diversität neue Märkte erreicht. Diese Sichtweise ist sehr zweckorientiert. Die letzte Perspektive setzt auf Gerechtigkeit sowie die Gleichbehandlung aller Beschäftigten. Unter

⁴⁹ Vgl. Ely, Thomas, 2001, S. 229ff.

⁵⁰ Vgl. Ely, Thomas, 2001, S. 240ff.

Diversität wird hier verstanden, allen die gleichen Möglichkeiten zu bieten und Diskriminierung zu vermeiden.⁵¹

Diese drei Perspektiven zeigen, wie vielfältig die einzelnen Sichtweisen sein können und was darunter verstanden wird. Vielfältig sind zudem die Effekte von Altersdiversität in Organisationen. Diese können Leistung, Gesundheit oder Wohlbefinden der Beschäftigten beeinträchtigen. Weiters kann es zu Cliquenbildungen kommen, da sich Menschen generell an ihrer Altersgruppe orientieren. Eine andere Einflussgröße sind Machtkonflikte zwischen den Generationen, wenn Arbeitserfahrung und Wissenstand nicht immer gleich sind. Unternehmen haben in diesem Zusammenhang Handlungsbedarf, um eine Heterogenität zwischen allen Generationen zu schaffen.⁵²

Auf den vorangegangenen Seiten wurden einige Herausforderungen aufgezeigt, egal ob dies interne oder externe Einflüsse waren. Herausforderungen bedeuten umgekehrt aber auch, dass sich für eine Organisation neue Möglichkeiten sowie Chancen ergeben können, wenn diese erkannt werden. Ein wesentliches Potential für Organisationen birgt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen. Oftmals stehen bei der Rekrutierung nur junge potenzielle Arbeitnehmer/innen im Fokus und nicht die ältere Generation. Häufig wird hier in den unterschiedlichsten Medien vom „War of Talents“, also der Krieg um die jungen Arbeitskräfte und Studienabsolventen/innen gesprochen. Wird aber die demographische Entwicklung betrachtet, so weiß man, dass die Anzahl der jüngeren Arbeitskräfte immer weniger wird und das Durchschnittsalter zunimmt. Somit wird die Bedeutung älterer Arbeitnehmer/innen zukünftig steigen. Unternehmen, welche dies jetzt schon erkennen und bei der Rekrutierung auf Ältere setzen, können hier durchaus einen Vorsprung entwickeln.⁵³

Eine weitere Herausforderung ist die positive Gestaltung des Arbeitsumfeldes für alle Arbeitenden. Der wesentliche Treiber hierbei ist die vorher genannte Altersdiversität sowie die damit verbundenen Generationen. Der Fokus muss dabei ganz gezielt auf der Gestaltung der Führung sowie der Kultur liegen. Eine aktive Führung aller Arbeitnehmer/innen ist dabei essentiell und es muss jeder Generation die entsprechende Bedeutung zukommen. Bei der Kultur gilt es ganz klar vom Top Management vorzuleben, wie wichtig die Diversität für Unternehmen sowie das zukünftige Bestehen ist. Diese Wertschätzung und Vielfalt untereinander müssen die anderen Führungskräfte sowie Mitarbeitenden ganz klar mittragen. Jeder Generation kann dabei von der anderen lernen und es sollte als integrative Kultur gesehen werden.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Arenberg, 2018, S. 3f.; Vgl. Ely, Thomas, 2001, S. 240ff.

⁵² Vgl. Arenberg, 2018, S. 3f.

⁵³ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 187.

⁵⁴ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 187f.

Ein drittes mögliches Chancenpotential ist der sogenannte „Silver Market“, sprich die Generation über 50 Jahren. Die zunehmend älter werdende Gesellschaft wird als Kundengruppe für Unternehmen immer bedeutender. Durch diese Entwicklung können sich neue Märkte oder Absatzpotentiale ergeben. Umgekehrt wiederum kann es von Bedeutung sein, genau diese Generation im Unternehmen zu haben, da diese die Kundenbedürfnisse kennt. Ein bewusster Generationenmix kann so zu einem klaren Wettbewerbsvorteil für Unternehmen führen. Dies spiegelt wider, dass Unternehmen damit beginnen müssen, umzudenken. Der Fokus sollte nicht nur mehr auf der jüngeren Generation liegen, sondern es muss ein guter Mix sowie eine gesamtheitliche Betrachtung aller Generationen sein.⁵⁵

Es wurden bereits die Altersdiversität sowie die zukünftigen Herausforderungen für Organisationen dargelegt. Nun ist es an der Zeit, genauer auf das Thema der Generationen einzugehen sowie die einzelnen getrennt voneinander darzustellen, um einen Überblick zu erhalten. Für jede Generation gibt es unterschiedliche Merkmale und Gesichtspunkte, welche es zu verstehen gilt. Doch worin liegen eigentlich die Unterschiede der einzelnen Altersgruppen am Arbeitsplatz. Zu dieser Fragestellung gibt es drei Hypothesen:

- Es gibt zum ersten die *reinen Alterseffekte*, hierbei wird angenommen, dass sämtliche Veränderungen der Person rein auf die Alterung zurückzuführen sind. Die einzelnen Veränderungen sollten somit bei jeder Person in diesem Alter ähnlich sein.
- Die zweite Hypothese bezeichnet die *Lebensphaseneffekte*, welche den Beschäftigten und seine Verhaltensweise beeinflussen. So hat etwa der 27-jährige Studienabsolvent, der Single ist und gerade ins Berufsleben einsteigt, andere Bedürfnisse als ein Gleichaltriger, der schon seit 12 Jahren arbeitet und eine kleine Familie zu Hause hat.
- Drittens sind es *generationale Effekte*, die einen Einfluss auf die Menschen haben. Durch die gemeinsame Sozialisierung in einer Generation und damit einhergehenden, einschneidenden Ereignisse oder Phasen entstehen Werte sowie eine Einstellung, welche für diese Generation dann prägend ist. Solche Ereignisse können besonders erfreuliche Momente oder etwa Anschläge sein, welche die Altersgruppe prägen.⁵⁶

Diese drei Effekte bieten einen ersten Einblick, was die Generationen am Arbeitsplatz beeinflusst. Es können in diesem Zusammenhang vielfältige Entwicklungen sein. Weiterführend geht es darum, die einzelnen Generationen entsprechend ihrer Geburtenjahrgänge aufzugliedern. Hierzu gibt es in der Literatur unterschiedliche Sichtweisen beziehungsweise regionale Unterschiede bei der Bezeichnung. Ähnlich verhält es sich bei der

⁵⁵ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 188f.

⁵⁶ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 93.

Anzahl an Generationen. Im deutschsprachigen Raum ist meist von 5 oder 6 Generationen die Rede. Um einen ersten Überblick zu erhalten, wird die folgende Darstellung verwendet:⁵⁷

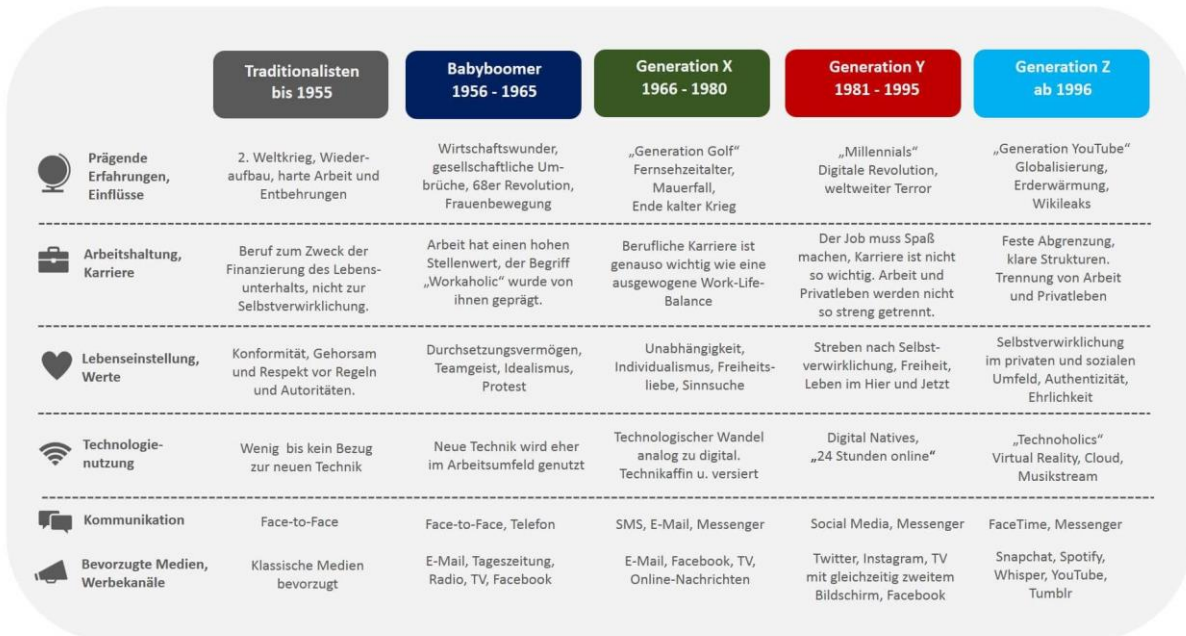


Abbildung 4: Fünf Generationenmodell⁵⁸

In der oben angeführten Grafik wurde in 5 Generationen unterteilt. Die erste Generation wird in der Literatur auch als Nachkriegs-Generation bezeichnet. Was in dieser Darstellung gut zusammengetragen ist, sind die unterschiedlichen Merkmale der einzelnen Generationen. So erhält man eine gute Gesamtübersicht, was im Fokus der einzelnen Generationen steht. Was in dieser Grafik jedoch fehlt, ist der zeitliche Rahmen mit Sozialisation, Erwerbsphase und Ruhestand. Aktuell ist es so, dass die Generation der Traditionalisten schon größtenteils von der Erwerbsphase in den Ruhestand übergegangen ist. Die Erwerbsphase der Baby Boomer geht noch circa bis 2030, wenn nicht sogar länger. Die Generation Z wird circa mit 2020 mehr und mehr in die Erwerbsphase übergehen. So befinden sich aktuell circa 3 bis 4 Generationen in der Erwerbsphase und somit in den Organisationen.⁵⁹

Auf die einzelnen Generationen sowie Besonderheiten wird im Einzelnen jetzt noch genauer eingegangen. Im Fokus stehen dabei aber die Generationen X, Y und Z, da diese sich noch am längsten in der Erwerbsphase befinden. Die Nachkriegs-Generation wird bei dieser

⁵⁷ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 96.

⁵⁸ Panadress, Neu bei panadress: Die Generations-Typologie für optimierte Zielgruppenansprache. Online im WWW unter URL: <https://www.panadress.de/www.panadress.de/generation-xyz>. [Stand 30.06.2019].

⁵⁹ Vgl. Klaffke, 2014, S. 11f.

Betrachtung außen vorgelassen und auf die Generation der Babyboomer wird kurz eingegangen.

Bei der Generation der Baby Boomer handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge zwischen 1956 – 1965. 1965 folgte der sogenannte Pillenknick, da in diesem Jahr die Antibabypille auf den Markt kam. Diese Generation musste mit ersten wirtschaftlichen Krisen, wie etwa der Ölkrise, kämpfen. Weiters kam es auch zum ersten Mal in Westeuropa zur Massenarbeitslosigkeit, weshalb diese Generation als Krisengeneration bezeichnet wird. Dadurch mussten die Menschen lernen, mit Unsicherheit umzugehen. Die Generation fordert zudem mehr Gleichberechtigung und die Rolle der Gewerkschaften wurde in dieser Zeit massiv geprägt. Weiters trieb sie die Verkürzung der Wochenarbeitszeit voran und reduzierte diese schrittweise. Durch die hohe Geburtenrate in diesen Jahren kam es oftmals zu Konkurrenzsituationen, egal ob in der Familie, in der Schule oder weiterführend in den Organisationen. Zudem musste die Generation schon früh lernen, mit anderen zu kooperieren, was wiederum mit der Anzahl an Menschen zusammenhing. Diese Generation hat das Maximum der Leistungsfähigkeit schon erreicht, weshalb sie nach und nach in den Ruhestand übergeht.⁶⁰

Die Generation X wurde zwischen den Jahren 1966 und 1980 geboren, sprich Ihre Vertreter sind heute zwischen 39 und 53 Jahre alt. Die Generation wird in Deutschland beziehungsweise zum Teil auch in der Literatur als Generation Golf bezeichnet. Prägende Ereignisse waren etwa der Fall der Berliner Mauer oder das Ende des kalten Kriegs. Leider war diese Generation von der weltweiten Rezession am Anfang der 80er Jahre betroffen. Zudem ist im Vergleich zur vorigen Generation das Umweltbewusstsein deutlich gestiegen, da es zu einigen größeren Katastrophen kam. Die Kriege im ehemaligen Jugoslawien sowie die damit einhergehende Zuwanderung prägten diese Jahrgänge zusätzlich. Ein Meilenstein in der medialen Landschaft war die Einführung des Privatfernsehens oder 1981 der erste Desktop Computer für den privaten Gebrauch. Die Verbreitung nahm danach stetig zu und bis zur Jahrtausendwende hatten circa 50% der Haushalte einen Computer.⁶¹

In der Literatur wird die Generation X als pragmatisch, rational und pessimistisch beschrieben. Einige Autoren sind der Meinung, dass diese Generation zu viel über die Versäumnisse der Vorgängergeneration klagt, was Ökonomie und Nachhaltigkeit betrifft. Im Gegenteil zu den früheren Generationen steht nicht nur die Arbeit im Mittelpunkt des Handelns, sondern viel mehr die Balance zwischen Freizeit und Beruf. Sie ist weiters für ihr Misstrauen sowie das in Fragestellen von Tätigkeiten bekannt. Diese Generation wird die zukünftigen Entwicklungen in der Arbeitswelt noch miterleben beziehungsweise mittragen, da die jüngeren dieser Generation noch etwa 25 Jahre oder wahrscheinlich länger arbeiten müssen. In diesem

⁶⁰ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 102ff.

⁶¹ Vgl. Pfeil, 2017, S. 67f.

Zusammenhang ist es eine wichtige Altersgruppe, was den Wissenstransfer betrifft, da sie schon lange im Arbeitsleben steht.⁶²

Die beiden nun folgenden Generationen werden die Arbeitswelt sowie die Entwicklung in den nächsten Jahren wesentlich mitprägen. Die Generation Y und Z werden in der unten angeführten Grafik einmal gegenübergestellt sowie wesentliche Unterscheidungen herausgehoben.

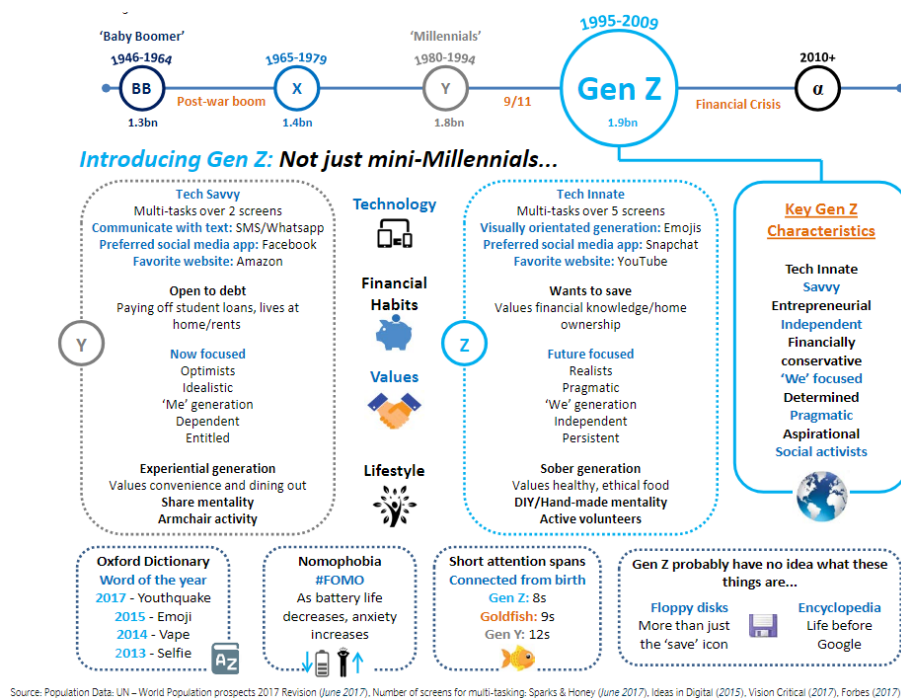


Abbildung 5: Gegenüberstellung Generation Y und Z⁶³

Zuerst wird nun auf die Generation Y eingegangen und danach auf die Generation Z. Die Generation Y beinhaltet die Geburtenjahrgänge von 1981 bis 1995. Die Jahrgänge weichen geringfügig von der oben angeführten Grafik ab, da es hier regionale Verschiebungen gibt. Zudem wird die Generation auch als Millennials bezeichnet und das Y steht zu gleich für WHY. Die Bedeutung WHY hat damit zu tun, dass alles hinterfragt wird und dies ein wesentliches Merkmal dieser Generation ist. Zudem handelt es sich hierbei um die Kinder der Baby Boomer Generation. Aktuell ist diese Gruppe zwischen 24 und 38 Jahren alt und zum Teil noch in Ausbildung oder schon in Beschäftigung. Geprägt ist diese Generation von der Globalisierung und Unsicherheit auf der Welt.⁶⁴

⁶² Vgl. Pfeil, 2017, S. 67f.

⁶³ Barclays, Gen Z: Step aside Millennials. Online im WWW unter URL: <https://www.investmentbank.barclays.com/our-insights/generation-z.html>. [Stand 30.06.2019].

⁶⁴ Vgl. Klaffke, 2014, S. 13.

Der Generation Y wird auch unterstellt, dass sie komplett andersartig als die Vorgängergenerationen sei. Von Führungskräften aus dem Personalbereich hört man etwa, dass die Bewerber/innen sehr fordernd sind und unrealistische Erwartungen haben. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass es widersprüchliche Charakterisierungen dieser Generation gibt. Es gab in den letzten Jahren viele Publikationen zu diesem Thema, aber nur ein Bruchteil war akademisch fundiert. Es gibt jedoch immer mehr wissenschaftliche Publikationen dazu und einige dieser sind der Auffassung, dass der gesamte Sozialisationsprozess sich verändert hat und ein fundamentaler Wandel stattfand. So hat auch die Wissensgesellschaft deutlich zugenommen und die Anzahl der Personen mit Hochschulreife oder der Studienanfänger/innen hat deutlich zugenommen. Weiters gibt es vielfältige Reisemöglichkeiten, wodurch die Sprach- sowie Interkulturelle Kompetenz ausgebaut wird.⁶⁵

Es sind vielfältige Veränderungen, die diese Generation besonders prägen. Für die Generation Y ist es entscheidend, dass die Arbeit Spaß macht und die Karriere steht dabei eher nicht so im Fokus. Zudem ist ihr Flexibilität besonders wichtig und es kommt vor, dass Arbeit- sowie Privatleben mehr miteinander verschmelzen. Es sind aber auch andere Einflüsse, welche die Generation beschäftigen. Wegweisend in diesem Zusammenhang ist der Deloitte Millennial Survey, welcher jährlich erscheint. In der aktuellen Ausgabe wird klar, dass sich die österreichischen Millennials um ihre Zukunft sorgen. Diese Unsicherheit betrifft vor allem den Klimawandel, Terrorismus sowie die politische Instabilität. Schwindendes Vertrauen führt auch dazu, dass Sicherheit und Stabilität eine wichtigere Rolle einnehmen. So können sich rund 47% vorstellen, länger als 5 Jahre im Unternehmen zu bleiben, was wiederum deutlich über dem internationalen Schnitt von 28% liegt. Weiters setzen die jungen Arbeitnehmer wenig Vertrauen in das Management der Unternehmen und es herrscht bei den Befragten Offenheit für neue Arbeitsformen. Rund $\frac{3}{4}$ der Befragten Österreicher/innen können sich Dienstverhältnisse der Gig Economy vorstellen und liegen dabei sogar noch unter dem globalen Wert. Diese Ergebnisse geben einen guten Einblick in die Generation und zeigen aber auch Skepsis und Unsicherheit in gewissen Bereichen.⁶⁶

Generell kann gesagt werden, dass sich ein radikaler Wertewandel durch die neuen Generationen zieht. Für die Generation Y wurden hierzu 5 wesentliche Thesen aufgestellt:

1. Unternehmen müssen sich den Werten der Generation Y anpassen
2. Ethik und Moral sind wichtiger als das Gehalt
3. Junge Fachkräfte finden auf kurzfristige Rendite getrimmte Konzerne unattraktiv

⁶⁵ Vgl. Pfeil, 2017, S. 2ff.

⁶⁶ Vgl. Deloitte, Deloitte Millennial Survey: Die zerrissene Generation. Millennials zwischen Pessimismus, dem Wunsch nach Sicherheit und sozialem Gewissen. Online im WWW unter URL: <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/press-release/millennial-survey-2019.html>. [Stand 30.06.2019].

4. Junge Fachkräfte wollen Kinder gleich zu Karrierebeginn
5. Ständige Verfügbarkeit und fremdbestimmte Arbeit werden abgelehnt⁶⁷

Dies waren 5 Thesen, welche sich noch durch etliche weitere ergänzen lassen. Die Generationen verändern sich und hier wird auch die heranwachsende Generation Z neue Einflüsse bringen.

Die Generation Z ist jene seit dem Jahr 1995 und somit die erste voll digitalisierte Generation. Sie wächst mit Smartphones, Tablets sowie Internet auf und für sie ist die Technik dadurch spielend leicht geworden. Die Generation unterscheidet sich dadurch radikal und ihr Leben findet fast nur noch online statt. Die Kommunikation über Smartphone beziehungsweise Internet hat sehr stark zugenommen. Dies führt weiters dazu, dass das Internet das Fernsehen bei der Mediennutzung abgelöst hat. Die junge Generation streamt sich ihre Inhalte von verschiedensten Plattformen und bedient sich nicht mehr des Fernsehers. So ändert sich die gesamte Mediennutzung von Kindesbeinen an.⁶⁸

Die Generation Z bestreitet die Jobsuche mehr und mehr mobil am Smartphone. Dies entspricht auch Ihren Erwartungen. Dazu sind in den letzten Jahren einige Apps auf den Markt gekommen, die die mobile Suche sowie den damit einhergehenden Bewerbungsprozess gleich starten. Es wird zukünftig verstärkt genau in diese Richtung gehen. Weiters ist die Kommunikation an sich immer schneller geworden und so auch die Erwartungen der Generation. Die Jugendlichen wollen meist gleich einen direkten Kontakt herstellen zu den Unternehmen. Oftmals fordern sie auch mehr Transparenz der Unternehmen ein, da es auch noch nie so einfach war, verschiedenste Dinge zu recherchieren. Weiters betreibt die Generation Z Multitasking gegen Langeweile. Es ist normal, dass neben den Aufgaben Musik oder ein Video läuft und dies kein Problem darstellt. Die Generation Z arbeitet an über 5 Bildschirmen am Tag, wo es bei der Generation Y noch 2 sind. Dadurch benötigt diese Generation ein hohes Aktivitätsniveau auch in der Arbeitswelt, um gefordert zu sein.⁶⁹

Für diese Generation ist wichtig, dass Arbeit tatsächlich sinnstiftend ist. Es geht dabei mehr um Anerkennung und Selbstverwirklichung der eigenen Person. Die Generation Z hält auch nichts von Großraumbüros oder desksharing, sie will ihr eigenes Büro oder den eigenen Schreibtisch. Unternehmen sollen, der Auffassung nach, mehr Z-Kompatibilität aufweisen. Dies bedeutet klare Strukturen, Sicherheit bieten, Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden und

⁶⁷ Vgl. Hesse, et al., 2015, S. 60ff.

⁶⁸ Vgl. Hesse, et al., 2015, S. 77ff.

⁶⁹ Vgl. Hesse, et al., 2015, S. 79ff.

eine klare Trennung von Beruf- und Privatleben. Andere Arbeitszeitmodelle oder eine kürzere Wochenarbeitszeit sind im Sinne dieser Generation.⁷⁰

Die Generationen Y und vor allem Z werden ein neues Bild der Arbeitswelt schaffen, so wie es auch schon andere Generationen davor gemacht haben. Es wächst im Wesentlichen die Intensität sowie die Geschwindigkeit der Veränderung, ähnlich, wie im globalen Wettbewerb. Die Welt wird schnelllebiger und Unternehmen müssen sich anpassen und optimale Struktur und Organisation in diesem Umfeld finden.

⁷⁰ Vgl. Karlsböck, Generation Z – eine Generation von Helden?. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/gen-z.html>. [Stand 01.07.2019].

4 Kennzeichen neuer / veränderter Organisationen

Das vorangegangene Kapitel New Work hat sich mit der Veränderung der Arbeitswelt sowie den damit verbundenen, externen sowie internen Einflüssen auf eine Organisation auseinandergesetzt. Weiterführend gilt es jetzt zu betrachten, wie dies mit der Organisationsentwicklung zusammenhängt. Zu Beginn werden die grundlegenden Züge der Organisationsentwicklung dargelegt, um weiterführend auf die Merkmale zukunftsorientierter Organisationen einzugehen und dies wiederum auf die Mitarbeiter und Generationen innerhalb dieser umzulegen.

4.1 Grundlagen der Organisationsentwicklung

In diesem Unterkapitel geht es vorrangig darum, die Grundlagen der Organisationsentwicklung zu erläutern, um danach gezielter in die Thematik einsteigen zu können. Zuerst wird darauf eingegangen, was überhaupt unter Organisationsentwicklung zu verstehen ist, da es unterschiedliche Sichtweisen gibt. Im zweiten Schritt wird das Verständnis dazu geschärft und aufgezeigt, warum die Organisationsentwicklung durch verschiedenste Treiber wieder mehr zum Thema wird. Den Abschluss bilden mögliche Ansatzpunkte für Organisationen sowie eine Gegenüberstellung der traditionellen und modernen Sichtweise.

Unter Organisationsentwicklung ist grundsätzlich ein langfristiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess zu verstehen, der die Organisation sowie die damit verbundenen Menschen beinhaltet. Es gilt, den Wandel aktiv zu gestalten und so in einen permanenten Prozess zu gelangen, um die Organisation und ihre Mitarbeitenden optimal auf äußere Gegebenheiten anzupassen. Die Ausrichtung von Vision, Strategie oder Zielen bedeutet im Umkehrschluss meistens eine Veränderung für die Organisation, Kultur sowie das Verhalten der Mitarbeiter/innen. Eine derartige Entwicklung ist wie ein Kreislauf zu verstehen, welcher nie anhalten sollte. Es ist somit ein laufender Prozess, der immer an gewisse Gegebenheiten angepasst werden muss.⁷¹

Seit einiger Zeit ist es auch so, dass Organisationspsychologie und Sozialwissenschaften vermehrt Einfluss nehmen auf die Organisationsentwicklung und dies nicht nur unter rein betriebswirtschaftlichen Aspekten. Diese Entwicklung zeigt, dass der Mensch mehr in den Mittelpunkt rückt, da er ein entscheidender Faktor ist. Aus dieser Betrachtungsweise heraus wird in der Literatur zwischen einer instrumentalen und einer institutionellen Sichtweise auf die Organisation unterschieden. Bei der instrumentalen Sichtweise steht hauptsächlich die Lösung des Organisationsproblems im Fokus und es geht dabei um Regelungen, die den Grundstein der Organisation bilden. Anders wiederum ist es bei der institutionellen Sichtweise, welche die Individuen und deren damit verbundene Ziele und Werte in den Mittelpunkt stellt.

⁷¹ Vgl. Keller, 2018, S. 6f.

Die Organisationsstruktur wird hierbei mehr als Mittel angesehen, um ein gesamtheitliches Ziel zu erreichen und bildet einen Rahmen dessen.⁷²

Betrachtet man die im vorangegangenen Kapitel genannten internen als auch externen Einflussfaktoren oder besser noch den demographischen Wandel, so wird relativ rasch klar, dass die instrumentale Sichtweise hier kritisch zu betrachten ist. Die Annahme dieser ist, dass die definierten Regeln eingehalten werden, was sich durch die verschiedenen Spannungsfelder als eher schwierig erachten lässt, weshalb die institutionelle Sichtweise ganz klar im Fokus stehen muss. Es ist eine Vielzahl an Wechselwirkungen, welche auf eine Organisation einfließen und auf die es zu reagieren gilt. Genauso wie sich bei Generationen die Werte verändern, muss dies auf die Organisation übertragen beziehungsweise angepasst werden. Es gilt, eine gewisse Homogenität zu schaffen und die Organisationsentwicklung daran auszurichten.⁷³

Ähnlich wie beim Thema Arbeit 4.0 gibt es bei der Organisationsentwicklung die Gruppe der Bewahrer / Verneiner und jene der Ausprobierer / Veränderer. Es gilt jedoch wie bei anderen Dingen, die Chancen zu ergreifen und nicht vor den Gefahren zurückzuschrecken. Es ist jedoch Vorsicht geboten, wenn man denkt, dass neue Technologien gleichzeitig neue Strukturen schaffen. Es sind nämlich die Individuen, welche im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses stehen und keine Maschinen oder Computer. In der Organisationsentwicklung sind es die Veränderungsprozesse, welche ihren maßgeblichen Beitrag leisten. Es gibt verschiedene Phasenmodelle in einem Veränderungsprozess, wobei in dieser Arbeit auf jenes Modell von Streich genauer eingegangen wird. Dies gliedert sich in 7 Phasen:⁷⁴

1. Phase des Schocks
2. Phase der Verneinung
3. Phase der Einsicht
4. Phase der Akzeptanz
5. Phase des Ausprobierens
6. Phase der Erkenntnis
7. Phase der Integration⁷⁵

Die erste Phase bei einem Veränderungsprozess ist meist der Schock, der bei den Beteiligten einsetzt. Danach folgt im zweiten Schritt die klare Ablehnung der Veränderung, da sie als nicht sinnvoll oder gut angesehen wird. Bei weiterer Bedachtnahme wird eingesehen, dass die

⁷² Vgl. Spengler, 2009, S. 47f.

⁷³ Vgl. Spengler, 2009, S. 49f.

⁷⁴ Vgl. Wald, et al., 2018, S. 191f.

⁷⁵ Vgl. Streich, 1996, S. 1ff.

Veränderung doch positive Wirkungen hat. Dem folgt die Akzeptanz des Neuen, was weiterführend in das Ausprobieren übergeht. Aus der Veränderung werden wiederum neue Erkenntnisse gewonnen, welche zukünftig helfen werden. Im letzten Schritt werden die Neuerung oder der Prozess zum Gegebenen. Dies ist der Idealablauf und es kann vorkommen, dass dazwischen noch eine Schleife gezogen werden muss, wenn etwas nicht sofort funktioniert. Grundsätzlich ist dies aber der Ablauf.

Die verschiedenen Veränderungsprozesse können sehr vielfältig sein. Es kommt in diesem Zusammenhang darauf an, was unter Organisationsentwicklung alles verstanden wird. Unter Organisationsentwicklung in einem weiteren Sinn können folgende Ansätze beziehungsweise Inhalte verstanden werden:

- *Formalregulative Ansätze*
 - Organisationsdesign
 - Organisationsstruktur
- *Kulturelle Ansätze*
 - Change-Management
 - Organizational Development
- *Personelle Ansätze*
 - Personalentwicklung
 - Personalmanagement⁷⁶

Unter dem formalregulativen Ansatz ist die formale Gestaltung der Organisation zu verstehen und gleichzeitig werden die Regeln für alle Beteiligten aufgestellt. Wesentliche Schritte sind etwa die Wahl der Organisationsstruktur und oder die Definition der Prozesse für tägliche Abläufe. Dies kann unter anderem einer der ersten Schritte eines Unternehmens sein, da es quasi als das Regelwerk der Organisation verstanden werden kann. Im zweiten Ansatz geht es um kulturelle Punkte in der Organisation. Darunter fallen Change-Management oder die Organisationsentwicklung im klassischen Sinn. Hier werden die Normen für Kultur und Verhalten in der Organisation festgelegt. Dieser Punkt ist deutlich kritischer zu betrachten, da die Etablierung einer Kultur oder die Veränderung dieser ein schwieriger Prozess ist. Eine Kultur ist etwas Gelebtes und muss von allen Beteiligten mitgetragen werden. Auch liegt der Fokus dabei auf dem Verhalten der Beteiligten. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, eine Kultur zu schaffen, die von allen Generationen mitgetragen wird und welche sich mit der Zeit auch einem Wandel unterzieht. Es gilt hier, die Kultur ganz klar mittels Change-Managements über die Jahre weiterzuentwickeln und an äußere Rahmenbedingungen anzupassen. Der letzte Ansatz im erweiterten Sinn sind personelle Themen. Darunter fällt der gesamte Personalbereich einer Organisation und die damit

⁷⁶ Vgl. Spengler, 2009, S. 53.

einhergehende Funktion. Eine dieser ist Personalentwicklung oder, wie im vorangegangenen Kapitel schon öfter genannt, das Generationenmanagement. Im Fokus all dieser Aktivitäten stehen die Mitarbeitenden, um das Optimum für die Organisation zu erzielen.⁷⁷

Diese Ansätze zeigen, wie vielfältig das Thema der Organisationsentwicklung ist. Es wurden bis jetzt die Grundzüge der Organisationsentwicklung sowie weiterführend die Phasen von Veränderungen dargelegt. Ähnlich wie ein Mensch sich über die Jahre weiterentwickelt, so ist dies auch bei der Organisation. Sie durchläuft verschiedene Phasen in Ihrer Entwicklung. Diese lassen sich nach Richard Glasl und Bernhard Lievegoed in 4 Abschnitte unterteilen.⁷⁸

1. Die erste Phase wird dabei *Pionierphase* genannt und setzt sich hauptsächlich mit der eigentlichen Unternehmensgründung auseinander. Im Mittelpunkt des Handelns stehen hierbei die Gründer/innen selbst, welche ihre Energie und Überzeugung vorantreiben. Es sind weniger formale Aufgaben, welche diese Phase prägen.
2. Danach folgt der Übertritt in die *Differenzierungsphase*, welche durch das Wachstum und das Voranschreiten des Unternehmens vonnöten ist. Hierbei werden erste Organigramme gebildet und Stellenbeschreibungen erstellt. Es gilt, eine gewisse Basis für das weitere Wachstum zu schaffen und den Mitarbeitenden ein strukturiertes Umfeld sowie klare Richtlinien zu geben.
3. Als dritte folgt die *Integrationsphase*, in der die Kontrolle wieder etwas abnimmt. Es ist auch der Übergang in eine mehr prozessorientierte Sichtweise, was generell ein wichtiger Bestandteil der Organisationsentwicklung ist. In dieser Phase spielen die Mitarbeitenden eine tragende Rolle, da sie sich an diese prozessorientierte Gestaltung gewöhnen und hier gefördert und entwickelt werden müssen.
4. Die letzte Phase der Entwicklung einer Organisation wird *Assoziationsphase* genannt. In dieser sind es vor allem übergeordnete Organisationsziele und -interessen, welche im Fokus der Aktivitäten stehen. Es gilt, sich mit anderen Organisationen zu verbinden und hier neue Synergien zu schaffen, um die Ziele zu erreichen.⁷⁹

Diese Darstellung der vier Phasen spiegelt die unterschiedlichen Prioritäten während jeder einzelnen wider. In der ersten Phase geht es generell darum, eine Organisation zu gründen mit einem meist eher kleinen Team an Mitarbeitenden. Mit einem positiven Entwicklungsgang werden es nach und nach mehr und es bedarf klarer Strukturen und Richtlinien, da dies ab einer gewissen Größe sonst nicht funktioniert. Mit der Zeit werden aus dem anfänglichen Handeln klare Prozesse und Abläufe, welche den Kontrollaufwand sinken lassen und auf der anderen Seite den Mitarbeitenden mehr Verantwortung geben. In der abschließenden

⁷⁷ Vgl. Spengler, 2009, S. 53.

⁷⁸ Vgl. Glasl, Lievegoed, 2016, S. 55ff.

⁷⁹ Vgl. Glasl, Lievegoed, 2016, S. 55ff.

Assoziationsphase gilt es, mit Hilfe anderer Organisationen weiterführende Ziele oder Möglichkeiten auszuschöpfen.

In diesem Zusammenhang sind die Entwicklungsphasen der Organisation sowie damit einhergehend das grundlegende Verständnis von Organisationsentwicklung dargelegt worden. Jedoch wurde noch nicht beantwortet, was im Kern einer Organisation steckt beziehungsweise was dieser überhaupt ist. Jede Organisation hat in ihrem Kern eine eigene sowie unverkennbare Einzigartigkeit, welche prägend für ihr Handeln ist. Die Besonderheit jeder Organisation sind ihre Vision, Mission, Werte und Kultur, für welche sie steht und die sie nach außen kommuniziert. Durch diese Unterschiedlichkeit in den einzelnen Bereichen wird jede Organisation einzigartig.⁸⁰

Der erste Schritt ist, eine Vision für die Organisation zu definieren. Dies kann bewusst oder auch unbewusst während der Ideen- sowie Gründungsphase der Organisation geschehen. Unter Vision ist ein Ziel zu verstehen, das man in einem gewissen Zeithorizont erreichen will. Dies kann als Orientierungspunkt für die Entwicklung verstanden werden, da sich die Organisation nach dieser Vision ausrichten muss. Darunter sind nicht nur quantitative Ziele, wie etwa Marktführerschaft, zu verstehen, sondern auch qualitative Ideen, wie das soziale Miteinander in der Gesellschaft im Sinne der Unternehmensgründer sein soll. Qualitative Faktoren werden mit dem Wertewandel in der Gesellschaft immer bedeutender.⁸¹

Abgeleitet von der Vision gilt es, für jede Organisation eine Mission zu definieren. Die Mission dient dazu, die Vision in die Wirklichkeit umzusetzen und klare Ableitungen zu finden. Unter diesen Ableitungen sind definierte Einzelziele zu verstehen, welche für den Erfolg notwendig sind. Dieser Schritt ist vonnöten, um klare Ziele aus Vision und Mission für jeden einzelnen Mitarbeitenden ableiten zu können. Zudem müssen Vision und Mission für alle Mitarbeiter/innen klar und verständlich sein, um an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten.⁸²

Ist Vision gefunden und die Mission sowie deren Ziele abgeleitet, so gilt es, die Werte zu definieren, für welche die Organisation steht. Derartige Werte können Kostenbewusstsein, Bescheidenheit oder etwa soziale Verantwortung sein und werden für jede Organisation separat definiert. Diese Werte können im weiteren Sinne als Leuchtturm der Organisation verstanden werden, da sich alle Führungskräfte sowie Mitarbeitenden daran orientieren sollen. Die Werte sollen wegweisend für das Handeln sein und wofür die Organisation steht. Wie eingangs schon erwähnt, orientieren sich jüngere Generationen daran, ob ihre eigenen Werte mit jenen des Unternehmens übereinstimmen beziehungsweise vereinbar sind. Es wäre somit nicht sinnstiftend für einen ökologisch orientierten Jugendlichen, in einem Ölkonzern mit einer

⁸⁰ Vgl. Hartung, 2018, S. 8.

⁸¹ Vgl. Hartung, 2018, S. 9f.

⁸² Vgl. Hartung, 2018, S. 10.

gewinnorientierten Maxime zu arbeiten, da diese Werte nicht vereinbar sind. Organisationen sollten generell darüber nachdenken, sich an neuen oder anderen Werten zu orientieren, um die jüngere Gesellschaft, welche bewusster denkt, anzusprechen.⁸³

Ist der Grundstein der Organisation mit Vision, Mission sowie Werten klar dargestellt, so gilt es, die Kultur zu definieren. Die Kultur setzt sich damit auseinander, wie die Organisation gestaltet und das Miteinander konzipiert wird. Die Unternehmenswerte müssen sich ganz klar in der Kultur wiederfinden, da dies miteinander vereinbar sein muss, da ansonsten kein Konsens besteht. Die Kultur beziehungsweise deren Aspekte können sehr vielfältig sein. Beispielsweise, ob es eine Du oder Sie Kultur in der Organisation gibt. Ähnlich verhält es sich mit dem Kleidungsstil, da oftmals keine Kleiderordnung vorgeschrieben ist, da sich alle an das Gegebene halten oder daran orientieren. Manche Dinge sind im Unternehmen einfach manifestiert ohne ausgesprochen oder vorgeschrieben zu werden, da es als das generelle Handeln verstanden wird. Dennoch sind heutzutage einige Manifeste nicht mehr den Gegebenheiten entsprechend und gehören angepasst, da sich Organisationen genauso wie das Umfeld weiterentwickeln müssen. Die Kultur kann wie Werte einen wichtigen Aspekt für gewisse Generationen darstellen. Zudem kann durch eine falsche Kultur die Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden gebremst oder gar verhindert werden, wenn die Regeln zu restriktiv sind. Eine Kultur der Offenheit zu Veränderung sollte die Zukunft prägen.⁸⁴

In den letzten Zeilen wurden der Mittelpunkt der Organisation sowie die vier Entwicklungsphasen dargelegt. All diese Punkte beschreiben, wie die Organisation optimal aufgebaut sein sollte beziehungsweise wie die unterschiedlichen Veränderungen im besten Fall ablaufen, doch es gibt nicht nur das Idealbild. Oftmals ist die Organisationsentwicklung gefordert, sich mit Mängeln an dieser zu beschäftigen, da es Leistungsschwächen gibt, welche negative Einflüsse haben können. Einer dieser negativen Aspekte kann sein, dass die Entfaltung der Mitarbeitenden sowie deren Leistung gebremst wird. Ein möglicher Grund hierfür können ungenügende Abstimmung, Informationsdefizite oder sehr lange Entscheidungswege sein, um nur ein paar Gründe aufzulisten. In diesem Zusammenhang kann es vorkommen, dass die Ursachen oft bei den Mitarbeitenden der Organisation gesucht werden, obwohl diese nur in starren oder veralteten Strukturen gefangen sind. Die Organisation selbst kann dabei auch verantwortlich sein, dass die Arbeit behindert und das Optimum nicht erreicht wird.⁸⁵

Wie generell bekannt ist, passen Menschen ihr Verhalten an die Umgebung an. So ist es auch in der Organisation und so kann sie positive oder negative Einflüsse auf das Verhalten haben. Eine fördernde Kultur in der Organisation kann zu einer positiven Entwicklung beitragen, da

⁸³ Vgl. Hartung, 2018, S. 11.

⁸⁴ Vgl. Hartung, 2018, S. 12.

⁸⁵ Vgl. Marek, 2017, S. 1.

die Menschen bestärkt werden. Anders wiederum kann es sein, wenn die Menschen in ein unproduktives Handeln versetzt oder durch die Organisation gebremst werden. In diesem Fall gilt es zu überprüfen, warum es zu diesem Verhalten kommt. Sind es einzelne Personen, welche hier Einfluss haben oder ist es tatsächlich die gesamte Organisation, welche davon geprägt ist. Bei einzelnen Personen ist es deutlich einfacher einzuschreiten, da das Problem rasch aufgespürt ist. Betrifft es jedoch die Organisation, so müssen Strukturen, Prozesse, Kultur oder Werte genauer betrachtet werden.⁸⁶

Mögliche organisatorische Mängel kann es in den folgenden Bereichen geben:

- Überlastung der Führungskraft
- Informationspannen und Informationslücken
- Schwierige Zusammenarbeit und Abgrenzungskonflikte
- Lustlosigkeit der Mitarbeitenden
- Verkrustung
- Leistungsschwächen
- Unklare Ziele
- Nicht wertschöpfende Abläufe
- Unklare Zuständigkeiten
- Nicht funktionierende Systeme⁸⁷

Dies ist nur ein Auszug dessen, was es an potenziellen Fehlerquellen in einer Organisation gibt. Bei einer genaueren Analyse der Punkte muss trotzdem immer berücksichtigt werden, ob diese nicht auf einzelne Personen oder Personengruppen zurückzuführen sind. Zudem können einzelne Punkte untereinander zusammenhängen oder eine Kettenreaktion auslösen. Aus diesem Grund muss genügend Zeit in die Analyse gesteckt werden, um die Ursachen zu finden. Im nächsten Schritt gilt es dann, Lösungswege zu finden, wie die Situation wieder verbessert und die Leistungsfähigkeit gesteigert werden kann. Eingriffe in die Organisation sollten immer sehr gut überlegt sein, da sie massive Einflüsse haben und etwa zu weiteren Störungen führen können, anstatt diese zu beheben. Es sollte also genauestens überlegt werden, was verändert wird und welche Einflüsse dies auf den unterschiedlichsten Ebenen hat. Das Sichtfeld sollte hier weit gehalten und nicht zu sehr eingeschränkt werden, um ein bestmögliches Ergebnis zu erhalten.

Die Thematik der Organisationsentwicklung erscheint sehr komplex, da es viele mögliche Angriffspunkte für Veränderungen gibt. Grundsätzlich ist es so, dass die Veränderungen aus der Organisation heraus passieren, aber die tatsächlichen Ursachen meist Einflüsse von

⁸⁶ Vgl. Marek, 2017, S. 2.

⁸⁷ Vgl. Marek, 2017, S. 3f.

außen sind. Die externen Einflüsse wurden zu Beginn der Arbeit schon erwähnt und hinzu kommen noch Naturkatastrophen, Terrorismus oder etwa der Verknappung verschiedenster Ressourcen auf der Welt. Am Weltmarkt entsteht durch all diese Einflüsse und Entwicklungen ein nie mehr endender Innovations- sowie Leistungsdruck, als auch weiterführend ein intensiver werdender Wettbewerb. Dies führt dazu, dass die Organisationsentwicklung neu gedacht werden muss.⁸⁸

Die moderne Organisationsentwicklung umfasst, wie zu Beginn von Kapitel 4 erwähnt, die Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie, Soziologie und sollte noch durch die Systemforschung ergänzt werden. Diese interdisziplinäre Sichtweise ist zwingend notwendig, um das breite Umfeld der Einflüsse bewältigen zu können. Nachhaltige Veränderungen können nur darauf bauen, wenn alle Faktoren in die Entscheidung einfließen, da es ansonsten zu Fehlentscheidungen kommen kann. Genauso bedeutend ist es im Sinne der Organisation, das Dreieck aus Organisation, Individuum und Organisationsumwelt zu betrachten und nicht nur eine Komponente. Ebenso muss klar sein, dass moderne Veränderungsprozesse nicht mehr langfristig angesetzt sind, sondern eher kurz- oder mittelfristig, da die Anpassungszeiten viel kürzer werden und schnell auf das Umfeld reagiert werden muss. Organisationen stehen in diesem Zusammenhang vor einigen Herausforderungen, welche aber bei guter Planung sowie Auseinandersetzung mit den verschiedensten Einflussgrößen bewältigbar sind.⁸⁹

4.2 Merkmale zukunftsorientierter Organisationen

Es wurde dargelegt, was unter Organisationsentwicklung generell zu verstehen ist und welche Phasen der Entwicklung es gibt. In diesem Kapitel wird nun genauer darauf eingegangen, was zukunftsorientierte Organisationen ausmacht beziehungsweise welche Handlungsmuster diese haben. Durch äußere und innere Einflüsse, welche eingangs schon erwähnt wurden, ist ein Umdenken erforderlich. Organisationen müssen mehr denn je flexibler werden und sich einer laufenden Veränderung unterziehen. Was passiert, wenn man sich oder das Geschäftsmodell nicht verändert, haben in Österreich Beispiele wie Baumax oder Forstinger gezeigt. Ehemals Vorzeigeunternehmen, welche binnen kürzester Zeit vom Markt komplett verschwunden sind.

Wird die Organisation zukunftsorientiert ausgerichtet, so gibt es dabei keinen definierten Standardweg, da jede Organisation ihre speziellen Merkmale hat. Aus diesem Grund werden in diesem Unterkapitel nur mögliche Thesen sowie Ansätze aufgezeigt, wie eine Organisation entwickelt werden sollte. Die einzelnen Themenfelder werden dabei behandelt, müssen aber für jede Organisation separat angepasst werden, um die speziellen Anforderungen zu erfüllen. Verschiedenste Unternehmensberatungen, Forscher oder Experten setzten sich mit dem

⁸⁸ Vgl. Wagner, 2014, S. 10ff.

⁸⁹ Vgl. Wagner, 2014, S. 12.f.

Thema auseinander, wie die Organisation neu gedacht werden kann. Darunter ist auch Deloitte, welche sich damit auseinandersetzt, was die Kernelemente zum Erreichen einer flexiblen Organisation sind. Zu diesen Kernelementen zählen:

- Den Kern schützen und an den Rändern disruptiv sein
- Arbeit in vernetzten Teams fördern
- Ein übergreifendes Systemdenken etablieren
- Voraussetzungen für ein flexibles Organisationsdesign schaffen⁹⁰

Unter dem ersten Punkt ist zu verstehen, dass jene Organisationsbereiche identifiziert werden, welche mehr Flexibilität und dadurch neue Strukturen benötigen. Der zweite Punkt ist fast selbsterklärend, da Teams zukünftig noch vernetzter sind und sich selbst organisieren müssen. Ein Systemdenken ist zukunftsweisend, denn es darf kein Denken in einzelnen Organisationseinheiten mehr geben, sondern es muss immer das große Ganze im Mittelpunkt stehen. Flexible Organisationen können nur entstehen, wenn man weitgehende Veränderungen in der Organisation vorantreibt. Dies betrifft Kultur, Führung und noch weitere Aspekte, welche neu gedacht werden müssen, um einen Wandel zu schaffen.⁹¹

Diese vier Kernelemente können in einem übertragenen Sinne als die Makroebene einer zukunftsorientierten Organisation verstanden werden, wobei dies auch immer kritisch zu betrachten ist. So kann beim ersten Punkt überlegt werden, ob nicht gleich die gesamte Struktur verändert wird, anstatt nur Teilbereiche zu verändern. Es gibt jedoch Einblick, was übergeordnet zu passieren hat. Die Punkte lassen noch nicht im Detail erahnen, welche Veränderungen dies für die einzelnen Mitarbeitenden bringt und wie sich dies auswirken wird.

Bevor jedoch auf die einzelnen Veränderungen im Detail eingegangen wird, sollte überlegt werden, was auf Managementebene zu passieren hat, um einen derartigen Wandel voranzutreiben. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend zu wissen, was die Mitarbeitenden der Zukunft eigentlich fordern. Das Schlagwort in diesem Kontext ist Mitarbeiter/innenbeteiligung. Mitarbeiter/innen wollen in Entscheidungen miteingebunden werden, was wiederum damit zusammenhängt, dass sie sich selbst verwirklichen und eine Sinnhaftigkeit erkennen wollen in ihrem Handeln. Mitarbeiter/innenbeteiligung hat zudem Einfluss auf die Mitarbeiter/innenzufriedenheit und noch weitere Aspekte, weshalb es ein Kernelement sein muss. Aus diesem Verständnis heraus und aus den verschiedensten genannten Punkten aus den Unterkapiteln, können folgende 4 Thesen aufgestellt werden:

1. Weniger Vertikalität in der Organisation

⁹⁰ Vgl. Deloitte, 2018b, S. 5.

⁹¹ Vgl. Deloitte, 2018b, S. 5.

2. Führung als Aufgabe, nicht als hierarchische Rolle
3. Mitarbeiter/innenbeteiligung in den Kern der Unternehmenssteuerung
4. Management auf SAI hin ausrichten⁹²

Die genannten Punkte sind eine Zusammenführung von New Work sowie der Organisationsentwicklung an sich. Es ist eine sehr breite sowie integrierte Sichtweise, die zukünftig nötig sein wird, um das entsprechende Verständnis einer neuen Organisation zu erreichen. So ist der erste Punkt eine wesentliche Veränderung zu dem, was meist heute noch in vielen Betriebswirtschaftslehrbüchern beigebracht wird. Die klassischen Hierarchien in den Organisationen werden aufgebrochen und zukünftig flacher sein. Den Mitarbeitenden wird zukünftig mehr Verantwortung zukommen, was ihrem Bild von Selbstverwirklichung entspricht. Dies impliziert aber, dass es neue Führungsmodelle braucht, um diese Entwicklung zu ermöglichen. Die Führungskraft per se wird mehr als Unterstützer/in gesehen und soll auch kreative Lösungen für das volatile Umfeld finden. Als drittes folgt die Mitarbeiter/innenbeteiligung bei der Steuerung der Organisation. Durch flache Hierarchien und die Veränderung der Führung können Mitarbeitende mehr eingebunden werden. So gilt es, Vorschläge sowie Veränderungswünsche konkret zu behandeln und in Entscheidungen auf allen Ebenen einfließen zu lassen. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter/innenbeteiligung sowie das Commitment zum Unternehmen steigt und mehr Zufriedenheit daraus resultiert.⁹³

Die vierte und letzte These, Management nach SAI, bedeutet nichts anderes als das magische Dreieck zwischen Strategie-, Agilitäts- und Individualitätsorientierung in der Organisation. Diese Ausrichtung ist für zukunftsorientierte Organisationen maßgeblich, da in diesem Dreieck sämtliche Gestaltungsziele der Organisation definiert werden. Daraus abgeleitet folgen Gestaltungsfelder für die einzelnen Ziele. Gestaltungsfelder der Strategieorientierung sind beispielsweise Managementsysteme oder Zielvereinbarungslogiken. Führungslandschaft oder Organisationskultur fallen in den Bereich der Agilitätsorientierung. Unter die Individualitätsorientierung fallen etwa Karrierepfade oder Arbeitszeitmodelle. Die einzelnen Bereiche sind jedoch nicht immer strikt voneinander trennbar, da sie auch ineinandergreifen. Es zeigt jedoch im Gesamten schon, welche umfassende Sichtweise das Modell hat.⁹⁴

Die zwei aufgezeigten Punkte waren ein Überblick dessen, was unter Organisationsentwicklung der Zukunft zu verstehen ist und welche Managementimplikationen dadurch abgeleitet werden können. Dies bildet einen guten Einblick, doch müssen diese Punkte weiter ins Detail heruntergebrochen werden, um ein besseres Verständnis zu schaffen. Organisationen müssen sich im Klaren darüber sein, wie sie zu agieren haben, um

⁹² Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 86ff.

⁹³ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 86ff.

⁹⁴ Vgl. Hackl, Wagner, Attmer, Baumann, 2017, S. 66ff.

zukunftsorientiert ausgerichtet zu sein. Welche Prinzipien dafür notwendig sind, wird in der Grafik unterhalb gezeigt.



Abbildung 6: 14 Prinzipien für die Organisation der Zukunft⁹⁵

In Summe werden hier 14 verschiedene Prinzipien für eine Organisation der Zukunft aufgelistet. Je nach Betrachtungsweise und Auffassung der Experten in diesem Bereich, können diese noch weiter ausgebaut oder Teile sogar zusammengefasst werden. Es soll aber eine breite Sichtweise darauf verschaffen, was es zukünftig oder auch jetzt schon zu berücksichtigen gilt, wenn eine Organisation nach vorne orientiert ist. Was zum Beispiel sofort auffällt, ist Punkt 10 mit flacheren Strukturen, was eingangs schon erwähnt wurde. Ebenso wie Punkt 6, dass es auf Veränderungen schneller zu reagieren gilt und Agilität gefragt ist. All diese Punkte stehen in einem Zusammenhang mit den zu Beginn der Arbeit erwähnten externen sowie internen Einflüssen und weiterführend abgeleitet auf die Organisationsentwicklung. So schließt sich im Wesentlichen der gesamte Kreislauf, was die Arbeitswelt der Zukunft betrifft.

Um hier ins Detail zu gehen, werden einzelne Prinzipien herausgegriffen und genauer analysiert. Zuvor wird aber noch kurz darauf eingegangen, was Organisationen der nächsten Generation überhaupt ausmacht. Im Kern geht es darum, durch die Anpassung sowie Ausrichtung der Struktur überlebens- und zukunftsfähig zu bleiben. Dies erfordert bei älteren Organisationen aber multidimensionale Veränderungen. Die erste Dimension ist dabei das

⁹⁵ Morgan, 14 Principles of the future organization. Online im WWW unter URL: <https://thefutureorganization.com/14-principles-future-organization/>. [Stand 21.07.2019].

Vertriebsmodell eines Unternehmens. Ein gutes Beispiel liefert hier den Bankensektor, da in Deutschland fast jeden Tag eine Bankfiliale geschlossen wird und auf der anderen Seite gibt es Online Banken, wie N26, welche laufend ihren Kundenstock erhöhen. Es zeigt sich, dass das Onlineangebot angenommen und im Gegensatz zum Offlineangebot (Bankfilialen) wächst. Die herkömmlichen Banken haben hier durch hohe Mietkosten sowie Personalaufwendungen einen wirtschaftlichen Nachteil gegenüber dem neuen Geschäftsmodell. Durch die Veränderung entstehen neue Arbeitszeitmodelle und der Arbeitsort muss nicht wie bisher die Bankfiliale sein.⁹⁶

Weiterführend verändern sich auch die Servicemodelle von Organisationen. Diese verändern sich zum Teil noch drastischer, da die Kundschaft mehr im Fokus steht und der direkte Kontakt und Austausch gesucht wird. In der Vergangenheit wurden Kunden/innen durch externe Dienstleister oder interne Serviceteams betreut. Die zukünftige Entwicklung wird als CRM Forward Integration bezeichnet und impliziert, dass Kund/innen direkt mit Fachexperten in Kontakt treten, welche früher nur im Hintergrund agiert haben. Sprich, Techniker/innen sind auf einmal direkt mit den Kund/innen in Kontakt und es ist keine Stelle mehr zwischengeschaltet. So verändern sich die Arbeitsweisen im Unternehmen und es entsteht eine andere Beziehung zu den Kund/innen.⁹⁷

Die Wertschöpfungsmodelle werden sich in der Zukunft deutlich verändern sowohl im Produktions- als auch im Dienstleistungsbereich. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass Lieferant/innen sowie Partner/innen viel tiefer integriert werden und die Zusammenarbeit noch flexibler wird. Ein Treiber dafür sind zum Teil die sich verändernden Beschäftigungsverhältnisse und die Zusammenarbeit in mehrdimensionalen Netzwerken. Durch die Zusammenarbeit entstehen neue Synergien, welche wieder genutzt werden können. Der Anteil an Outsourcing Aktivitäten nimmt bei Unternehmen der nächsten Generation deutlich zu.⁹⁸

Aufbauend auf den vorher dargelegten Prinzipien und den multidimensionalen Veränderungen in der Organisation, wird der Fokus jetzt weiter verschärft. In diesem Zusammenhang werden 5 Entwicklungen/Veränderungen im Detail betrachtet. Dabei handelt es sich um weitreichende Veränderungen für angestammte Unternehmen und wiederum um Entwicklungen, die heute in Jungunternehmen zum Teil schon so gelebt werden. Zu diesen 5 Punkten zählen:

1. Unternehmen ohne Grenzen
2. Flexible Arbeitsverhältnisse
3. Traditionelle Organisationsstrukturen lösen sich auf

⁹⁶ Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 5.

⁹⁷ Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 5.

⁹⁸ Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 5.

4. Arbeitsort der Zukunft
5. Unterschiedliche Arbeitsstile⁹⁹

Die erste wesentliche Veränderung ist, dass sich Unternehmensgrenzen auflösen. Wie vorhin schon kurz erwähnt, verändern sich die Wertschöpfungsmodelle zukünftig. So werden immer mehr Tätigkeiten outgesourct. Dadurch entsteht ein immer größer werdendes Netzwerk an Partner/innen mit unterschiedlichen Spezialisierungen. Eine Möglichkeit dieser Zusammenarbeit ist Crowdfunding. Dabei handelt es sich um keine Organisation im klassischen Sinne, da es keine festen Mitarbeitenden gibt, sondern einen Zusammenschluss von meist Selbständigen, welche Ihre Leistung einbringen. Die Problematik liegt hierbei darin, die richtigen Ressourcen und Kompetenzen auszuwählen. Eine andere Variante sind bereits heute weitverbreitete Co-Working Spaces. Hier können sich Unternehmen oder Selbstständige einmieten und einen Schreibtisch oder eine Räumlichkeit auf Zeit erwerben. Der eigentliche Sinn besteht aber darin, sich zu vernetzen und neue Synergien zu nutzen. So gibt es in derartigen Räumlichkeiten die unterschiedlichsten Unternehmungen und Spezialist/innen aus verschiedensten Bereichen. Es ist ein kreatives Umfeld, welches es ermöglicht, Co-Creation zu betreiben. Dabei schließen sich mehrere Unternehmen zusammen, um an einem gemeinsamen Projekt zu arbeiten. All diese Formen zeigen, wie fluide Organisationen in den nächsten Jahren werden und wie bedeutsam die Zusammenarbeit in Netzwerken ist. Die Grenzen verschwimmen immer mehr oder sind zum Teil auch nicht mehr räumlich erkennbar, da Flächen gemeinsam genutzt werden. Kooperation sowie Unterstützung zeichnen diese neuen Formen der Zusammenarbeit aus.¹⁰⁰

Der zweite wichtige Aspekt der Veränderung ist jener, dass Arbeitsverhältnisse zukünftig grundsätzlich flexibler werden. Die Vollzeitbeschäftigung oder das Bedürfnis danach, gehören der Vergangenheit an. Es sind neue alternative Formen der Beschäftigung, welche an Bedeutung gewinnen. So kommt vermehrt Zeitarbeit zum Einsatz und dies nicht nur wie vielleicht noch vor ein paar Jahren für unqualifizierte Arbeitskräfte, sondern für hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Die Unternehmen wollen auf diese Weise auch flexibler bleiben. Eine Möglichkeit, welche auf dem Vormarsch ist, sind Freelancer oder Einpersonunternehmen. So kommt es immer häufiger vor, dass Angestellte beim Dienstgeber kündigen und dann als Einpersonunternehmen, als „externer Arbeitnehmer“ wiederbeginnen; so können sie Ihre Arbeitszeit frei einteilen oder noch anderen Tätigkeiten nachgehen, ohne wirkliche Einbußen hinnehmen zu müssen.¹⁰¹

Die Organisationen erhalten dadurch einen Mix an den verschiedensten Beschäftigungsformen. Es gibt zukünftig Vollzeitbeschäftigte, Teilzeitarbeitskräfte, Freelancer,

⁹⁹ Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 7ff.

¹⁰⁰ Vgl. Wald, et al., 2018, S. 199f.

¹⁰¹ Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 9f.

Praktikant/innen und weitere, welche in der Organisation tätig sind. Auch intern wird sich einiges verändern, da die Anzahl der Vollzeitbeschäftigten zurückgehen und es neue Modelle geben wird. So ist etwa Teilzeitbeschäftigung sehr gefragt. Dies hängt aber nicht immer nur mit der Kindererziehung zusammen, sondern auch mit anderen Faktoren. Wie eingangs erwähnt, altert die Gesellschaft, was wiederum dazu führt, dass viele ältere Angehörige gepflegt werden müssen und dies neben einer Vollzeitanstellung nicht machbar ist. Ein anderer Einflussfaktor sind Multi-Job-Modelle, was aber nicht mit zu geringen Einkünften zusammenhängt. Vor allem die jüngere Generation will zum Teil nur 25 oder 30 Wochenstunden arbeiten, um mehr Freizeit zu haben oder die Zeit anders nützen zu können. Beispielsweise ergibt sich so noch die Möglichkeit, im Freundeskreis in einem Start Up mitzuwirken oder Ähnliches. Es sind unterschiedlichste Gründe, warum dies im Vordergrund steht. Zudem entstehen dadurch neue Modelle wie Jobsharing, wo eine Position auf zwei Teilzeitkräfte aufgeteilt wird. Es folgt in den nächsten Jahren ein Umbruch dessen, was wir heute als Beschäftigungsformen gewohnt sind.¹⁰²

Weiterführend lösen sich die traditionellen Organisationsstrukturen auf. Dies bedeutet auch, dass es die klassische Hierarchie in dieser Form, wie wir sie heute kennen, nicht mehr geben wird. Wie schon erwähnt, bedarf es flacherer Strukturen, um für den Wandel gerüstet zu sein. Führungskräfte treffen durch die permanente Veränderung auf enorme Herausforderungen, welche mit den aktuellen Strukturen nicht mehr zu bewältigen sind, da sie an die Grenzen ihrer Steuerungsfunktion gelangen. Es bedarf also neuer, alternativer Organisationsformen, welche für Partizipation, Dezentralisierung und Selbstorganisation stehen. Die Lern- sowie Anpassungsfähigkeit der Organisation muss sich deutlich erhöhen, um im stetigen Wettbewerb mithalten zu können.¹⁰³

Die Selbstorganisation steht klar im Fokus, weshalb der Trend Richtung Projekt-, Netz- oder Matrixorganisationen geht. Es können auch verschiedenste Mischformen dessen sein. Jedoch ist es zukünftig sehr zielorientiert oder die Organisation baut im Kern auf Vereinbarungen zwischen den Kollegen und verzichtet auf klassische hierarchische Beziehungen. Eine mögliche Form für die agile Organisation ist der Holocracy Ansatz. Der wesentliche Kern von Holocracy besteht darin, dass der/die Mitarbeiter/in innerhalb seines/ihrer Kompetenzbereiches ohne Zustimmung sämtlicher Führungspersonen, eigenständig Entscheidungen treffen darf. Dazu sind aber klare Strukturen sowie Prozesse erforderlich, um dies zu ermöglichen. Eine Verfassung der Organisation klärt dabei die Zuständigkeiten und Autoritäten. Bei Holocracy gibt es klar definierte Rollen und Kreise. Unter Rollen sind spezifische Aufgaben zu verstehen, welche die Rolle zu erfüllen hat. Die Rolle ist in diesem Zusammenhang personenunabhängig und kann weiterführend in untergeordnete Sub-Rollen aufgeteilt werden. Diese befinden sich dann in Kreisen, welchen sie zugeordnet sind. Unter

¹⁰² Vgl. Bartz, Gnesda, Schmutzer, 2017, S. 10f.

¹⁰³ Vgl. Marhold, 2018, S. 83f.

einem Kreis kann beispielsweise der Bereich Forschung verstanden werden. Alle Organisationsbereiche finden sich dann in einem Anker-Kreis wieder, welcher für die Organisation steht. Ein/e Mitarbeiter/in kann sich dabei in unterschiedlichen Rollen sowie Kreisen befinden und ist nicht mehr klassisch nur einer fixen Aufgabe zugeordnet. So ist es möglich, einzelne Rollen bei einer Überforderung auf weitere Sub-Rollen aufzuteilen. Auf diese Art und Weise können Arbeitsprozesse dynamisch angepasst werden und es entsteht ein neues Gefüge der Organisation, welches sehr fluide ist.¹⁰⁴

Die 3 bereits genannten Prinzipien haben einen Einfluss darauf, wie der Arbeitsort der Zukunft gestaltet wird. In diesem Zusammenhang spielen die Technologiesprünge in den letzten Jahren eine tragende Rolle, denn es ist heute praktisch von überall möglich, auf die Unternehmensdaten zuzugreifen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass der Arbeitsplatz im Büro, Kaffee, Park, Zuhause oder in irgendeinem Verkehrsmittel sein kann, in welchem man sich gerade befindet. Die Möglichkeiten sind vielseitig und es wird auch hier eine Mischform geben. Zudem sind rein virtuelle Teams keine Seltenheit mehr, da die Mitglieder quer über alle Kontinente verteilt sein können und so selten ein persönlicher Kontakt möglich ist. Zudem können unterschiedliche Rahmenbedingungen die Kreativität fördern, da klassische Großraumbüros diese meist hemmen. Es kann also für jede Gegebenheit der optimale Platz gefunden werden. Ein möglicher Tagesablauf ist, dass morgens im Home-Office begonnen wird, danach fährt man ins Büro für Meetings, wo die Anwesenheit erforderlich ist. Weiters folgt auf dem Heimweg noch ein Termin in einem nahegelegenen Kaffee und am Abend arbeitet man wieder vom Home-Office. Eine sehr fluide Form eines Arbeitstages, welche aber klare Rahmenbedingen sowie Selbstverantwortung erfordert. Die klassischen Büroräumlichkeiten erfüllen oft nur einen Zweck, sind aber in den meisten Fällen nicht kreativitätsfördernd. Hier muss ein Umdenken erfolgen und es müssen Räume für Kreativität geschaffen werden, um die Mitarbeitenden der Organisation zu fördern.¹⁰⁵

Der 5. ausschlaggebende Faktor sind die unterschiedlichen Arbeitsstile der jeweiligen Generationen im Unternehmen. Wie bereits anhand von Abbildung 4 erklärt, gibt es hierbei deutliche Unterschiede. Dies beginnt bei der Kommunikation. Die Generation der Babyboomer kommuniziert meist Face-to-Face oder per Telefon, die Generation X mittels SMS, E-Mail, Messenger und die Generation Y sowie Z meist nur noch über Messenger. Diese Grenzen verschwimmen zwar zum Teil immer mehr, da Technologien mittlerweile jedem zugänglich sind, jedoch müssen diese auch angenommen werden. Ähnlich verhält es sich bei der Arbeitsweise wie und wann die unterschiedlichen Generationen ihre Leistung erbringen. Beispielsweise stellt es für die jüngere Generation kein Problem dar, auf unterschiedlichen

¹⁰⁴ Vgl. Marhold, 2018, S. 85ff.

¹⁰⁵ Vgl. Karlsböck, Wie werden wir in Zukunft arbeiten?. Alles, was du wissen solltest. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/wie-werden-wir-in-zukunft-arbeiten.html#2-Telearbeit>. [Stand 22.07.2019].

Endgeräten zu arbeiten oder neben ihrer Tätigkeit Musik zu hören oder einen Youtube Channel laufen zu lassen. Ältere Generationen brauchen aber zum Teil ihre komplette Ruhe, um sich konzentrieren zu können und so prallen Welten aufeinander. Diese unterschiedlichen Welten gilt es zu vereinen und einen Weg für alle Generationen zu finden, so dass sich jeder entfalten kann. Die Schwierigkeit besteht darin, eine gute Kombination für alle Mitarbeitenden zu finden, so dass sich dabei keiner zurückgelassen fühlt.

In den vorangegangenen Seiten wurden einige Handlungsfelder für Unternehmen aufgezeigt. Es gibt in diesem Zusammenhang eine Vielzahl an Ansatzpunkten und es muss von Beginn an klar sein, dass eine Veränderung in dieser Größenordnung eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Es wird in diesem Zusammenhang von ein paar Jahren gesprochen, wenn die komplette Kultur in der Organisation geändert werden soll. Ein wichtiger Bestandteil bei diesen Veränderungen ist, dass sie vom gesamten Management mitgetragen und so auf deren Mitarbeiter/innen übertragen werden. Die Kultur sowie deren Veränderungen müssen gelebt werden, nur so kommen sie auch in die Organisation. Nur einfach einen Plan zu haben, reicht hier nicht. Im Kern der Organisation sind es immer die Mitarbeitenden, welche die Kultur zum Leben erwecken.

4.3 Die Beschäftigten in einer sich wandelnden Unternehmenswelt

Den Mitarbeiter/innen kommt in jeder Hinsicht eine enorme Bedeutung zu, da sie das Leben der Organisation sind. Wie schon erwähnt, arbeiten mittlerweile bis zu 5 Generationen in einer Organisation. Dies bedeutet zum einen eine enorme Herausforderung für die Organisation, aber auch für deren Mitarbeiter/innen, da es unterschiedliche Ansprüche sowie Verhaltensweisen gibt. In diesem Kapitel wird deshalb genauer betrachtet, welches Mindset die Mitarbeitenden haben sollten, um dafür geeignet zu sein. Weiters wird die Thematik Generationsmanagement genauer beleuchtet sowie die Führung in einem Wandel. Gesamtheitlich geht es darum, Zufriedenheit und Freude zu erzeugen, um eine positive Entwicklung zu erzielen, was aber einiges an Arbeit bedeutet.

Es ist nicht nur das Mindset der Mitarbeitenden, welches zukunftsorientiert sein muss, sondern auch jenes der Organisationen. Die Mitarbeiter/innen müssen als das größte Gut der Organisation verstanden werden. Dies bedeutet um Umkehrschluss, dass Mitarbeiter/innen befähigt werden müssen, auf das agile Umfeld sowie die damit verbundenen Herausforderungen einzugehen. Diese Befähigung erfordert mehr Entscheidungsfreiheit für die Mitarbeitenden und erfordert zugleich Abgabe von Verantwortung der Führungskraft. Flache Hierarchien unterstützen genau diese Entwicklung und es muss nicht bei jeder kleinsten Entscheidung nachgefragt werden. Dadurch resultiert, dass sich das Führungsverhalten an sich verändern muss, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Es ist

zudem auch nachgewiesen, dass mehr Freiheit einen positiven Einfluss auf die Produktivität hat.¹⁰⁶

Der/die Mitarbeiter/in der Zukunft wird zum/zur Mitdenker/in in der Organisation. Dies erfordert aber eine Entwicklung in eben diese Richtung. Entwicklung bedeutet hiermit eine Veränderung und diese wiederum ist gleichzusetzen mit den damit verbundenen Ängsten der Mitarbeitenden. Deshalb muss eine Entwicklung Schritt für Schritt vorangehen. Es sollte damit begonnen werden, die Mitarbeiter/innen auf die Veränderungen im Umfeld aufmerksam zu machen sowie dafür zu sensibilisieren. Sie müssen die Entwicklungen erkennen und verstehen lernen. Dies soll sie weiterführend dazu bringen, die möglichen Potenziale zu erkennen. So wird die Gestaltung der Zukunft gewisser und es ist nicht alles mit Unsicherheit verbunden. Weiters führt es dazu, dass Veränderungen in der Organisation besser verstanden und auch mitgetragen werden. Dies ist der Idealfall, der nicht immer eintreten wird, da nicht alle Mitarbeitenden gleich denken oder sich in diese Richtung entwickeln wollen.¹⁰⁷

Bei einer weitreichenden Kulturveränderung in der Organisation muss zwischen mehreren Generationen unterschieden werden. Dies beginnt etwa damit, dass für Babyboomer das klassische Büro an sich der Mittelpunkt ihrer Aktivitäten ist und bei jüngeren Generationen der Arbeitsplatz defacto überall sein kann. Natürlich lassen sich diese Aussagen nicht generell pauschalisieren, da es auch in den einzelnen Generationen Unterscheidungen gibt, aber es ist ein grobes Raster. Ähnlich verhält es sich damit, dass nicht alle Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen und mehr ein klassisches Beamtendasein führen wollen. Es ist jedoch das Um und Auf, alle Generation sowie Anforderungen der Mitarbeitenden in eine neue Kultur zu integrieren, damit sich jeder wiederfinden kann. Es können beispielsweise übergeordnete Ziele oder Werte sein, die die Organisation prägen und welche in diesem Sinne die Klammer für alle Mitarbeitenden bilden.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Winner, 5 Mindsets, die es braucht, um New Work zu verstehen – und umzusetzen. Online im WWW unter URL: <https://onlinemarketing.de/jobs/artikel/5-mindsets-new-work-verstehen-umzusetzen>. [Stand 25.07.2019].

¹⁰⁷ Vgl. Lisador, Vom Mitarbeiter zum Mitdenker: Digitales Mindset für Beschäftigte ein Muss. Online im WWW unter URL: <https://blog.zukunft-personal.com/de/2017/05/11/vom-mitarbeiter-zum-mitdenker-digitalisierung-macht-neues-mindset-erforderlich/>. [Stand 25.07.2019].

¹⁰⁸ Vgl. Hansen, Das sind die Chancen und Risiken des Prinzips New Work für Unternehmen. Noch vernetzter, kollaborativer, kreativer: Viele Firmen bauen ihre Büros komplett um. Zurück bleiben häufig verstörte Mitarbeiter. Wie geht es besser?. Online im WWW unter URL: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/hansen/expertenrat-klaus-hansen-das-sind-die-chancen-und-risiken-des-prinzips-new-work-fuer-unternehmen/23692046.html?ticket=ST-8450430-50QEODuV3KuGd020tbVN-ap1>. [Stand 25.07.2019].

Dennoch wird entscheidend sein, Mitarbeiter/innen zu haben, welche mehr Verantwortung übernehmen und selbstbestimmter entscheiden können. Durch neue Technologien können hier vielseitige Möglichkeiten entstehen. So wird es in ein paar Jahren sicher autonome LKWs geben und der/die jetzige LKW-Fahrer/in wird neue Aufgaben übernehmen. Dies kann die Optimierung der Wege sein oder, dass er/sie während der Fahrt gewisse Serviceleistungen übernimmt. Es ist eine Tendenz zu erkennen, dass es von der physischen Handarbeit in Richtung zur Kopfarbeit geht, da viele Tätigkeiten digitalisiert werden können. Im Zusammenhang mit der Selbstbestimmtheit suchen Unternehmen gewissermaßen Unternehmer/innen in der Organisation. Es ist hier zudem die Entwicklung zu erkennen, dass methodisches Wissen deutlich wichtiger ist als das fachliche. Dies hängt im Umkehrschluss damit zusammen, dass man sich durch die Digitalisierung Fachwissen schnell aneignen kann im Vergleich zu früheren Generationen. Dies muss weiters dazu führen, dass sich das heutige Bildungssystem ändert und an die Gegebenheiten anpasst wird. Dies war unter anderem Thema auf dem World Economic Forum in Davos und Alibaba Gründer Jack Ma gab dazu folgende Aussage:¹⁰⁹

„If we do not change the way we teach, 30 years from now, we´re going to be in trouble“¹¹⁰

Es muss in diesem Zusammenhang weitreichende Veränderungen im Umfeld der Organisationen geben, um eine dementsprechende Entwicklung zu fördern. Was in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden darf, ist, dass Menschen ihre kognitiven Fähigkeiten weiter ausbauen müssen. Menschen sollen etwas erlernen, was ein Roboter oder eine künstliche Intelligenz nicht leisten kann und wodurch sie sich in diesem Zusammenhang unterscheiden. Für zukünftige Herausforderungen sowie agile Arbeitsweisen bedarf es sogenannter Soft Skills, welche die Mitarbeitenden einbringen müssen.

Doch was sind diese ins Deutsche übersetzten weichen Fertigkeiten, welche einen Menschen auszeichnen. Es ist die Fähigkeit persönlich erlernte Erfahrungen in verschiedensten Situationen sowie Problemstellungen einzusetzen. Durch gut ausgeprägte Soft Skills fällt es Personen leichter, auf gewisse Situationen zu reagieren. Dadurch kann impliziert werden, dass sie generell eine höhere Kompetenz haben, in einem agilen Arbeitsumfeld zu arbeiten und auf die damit verbundenen Einflüsse zu reagieren. Zudem ist es auffällig, dass bei potenziellen Bewerber/innen zum Teil die Soft Skills mehr als die Hard Skills bewertet werden. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass immer jemand gesucht wird, der ins Team passt und eine

¹⁰⁹ Vgl. Lisador, Vom Mitarbeiter zum Mitdenker: Digitales Mindset für Beschäftigte ein Muss. Online im WWW unter URL: <https://blog.zukunft-personal.com/de/2017/05/11/vom-mitarbeiter-zum-mitdenker-digitalisierung-macht-neues-mindset-erforderlich/>. [Stand 25.07.2019].

¹¹⁰ Ma, The future of education, according to experts at Davos. Online im WWW unter URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/top-quotes-from-davos-on-the-future-of-education/>. [Stand 25.07.2019].

Ergänzung sein soll. Zum anderen ist es beispielsweise im IT Bereich so, dass ein erlerntes Fachwissen, vielleicht in 6 bis 18 Monaten schon wieder veraltet ist, da sich die Technologie so rasant entwickelt. Es ist daher von besonderer Bedeutung, andere Fähigkeiten zu haben. Zu den wichtigsten Soft Skills zählen in diesem Zusammenhang:¹¹¹

- Funktionsübergreifende Kompetenzen
- Gesprächs- und Verhandlungsführung
- Team- und Mitarbeiterführung
- Kritikfähigkeit
- Interkulturelle Kompetenzen
- Entscheidungsfähigkeit
- Unternehmergeist
- Präsentieren und öffentliches Sprechen
- Kreativität¹¹²

Diese Ergebnisse waren Teil einer LinkedIn Befragung zum Thema berufliche Fähigkeiten. Was dabei noch hervorzuheben ist, ist, dass Fähigkeiten, wie funktionsübergreifende Kompetenzen, Gesprächs- und Verhandlungsführung oder Interkulturelle Kompetenz, in den nächsten Jahren an Bedeutung zunehmen werden. Es wird also zunehmend wichtiger, in komplexen Situationen gewisse Handlungsweisen zu offenbaren, welche es ermöglichen, sinnvoll damit umzugehen und eine positive Wende zu schaffen. Dabei ist jedoch anzumerken, dass es keine bekannten Lösungsmuster gibt, da es immer wieder neue, noch nicht dagewesene Situationen sind. Weiters ist darauf zu achten, dass bereits erworbene Kompetenzen mit der Zeit wieder abgebaut werden können, wenn diese nicht zum Einsatz kommen. Dies ist als „lebenslanges“ Lernen zu verstehen, da es immer wieder neue Einflüsse gibt, solange eine Person sich damit auseinandersetzt.¹¹³

Welches Mindset oder welche Fähigkeiten die Mitarbeitenden zukünftig in die Organisation einbringen sollen, wurde in den vorangegangenen Zeilen dargelegt, was hierbei jedoch nicht berücksichtigt wurde, ist, wie die unterschiedlichen Generationen untereinander eine Basis schaffen, auf der sie zusammenarbeiten können. Durch die bis zu 5 unterschiedlichen Generationen in der Organisation entstehen neue Spielregeln. Vor allem ab der Generation der Millennials entstehen hier ganz neue Ansprüche. Für Jüngere steht oftmals eine adäquate Work Life Balance sowie die persönliche Entwicklung deutlich mehr im Vordergrund. Sie

¹¹¹ Vgl. Wittmann, Soft Skills entscheiden die digitale Zukunft. Online im WWW unter URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/soft-skills-entscheiden-die-digitale-zukunft.html>. [Stand 26.07.2019].

¹¹² Vgl. LinkedIn, 2017, S.1.

¹¹³ Vgl. Moser, 2018, S. 4f.

wollen sich oft selbstverwirklichen und streben auch danach, dass die Arbeit nach der Qualität und nicht nach den geleisteten Arbeitsstunden definiert wird. Genauso wie es meist nicht mehr monetäre Anreize sind, welche sie zur Berufswahl bewegen. Dies sind nur ein paar Beispiele, um noch einmal aufzuzeigen, dass es deutliche Unterschiede zwischen den Generationen gibt, auf die die Organisation reagieren und die sie managen muss.¹¹⁴

Aus diesem Grund wird ein gut durchdachtes Generationenmanagement für Organisationen immer bedeutender. Es geht dabei nicht nur darum, dass es Konfliktpotenzial zwischen den unterschiedlichen Generationen gibt, sondern es gilt, die möglichen Potenziale durch die Altersstruktur zu heben und positiv für die Organisation zu nützen. Es müssen in diesem Zusammenhang die nötigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um intergenerative Wertschätzung zu erzeugen und eine Zusammenarbeit aller zu ermöglichen. Ein wichtiger Punkt, der dabei nicht fehlen darf, ist Diversity Management. Es gilt, die Vielfalt in der Organisation zu nutzen und ein einzigartiges Humankapital zu schaffen, welches sich wesentlich von der Konkurrenz abhebt, um hier Vorteile am Markt erzielen zu können.¹¹⁵

Welche Bedeutung Diversity Management hat, zeigt sich darin, dass es bereits unterschiedliche Unternehmenszertifizierungen gibt. Es wird also nicht mehr nur darüber gesprochen in einzelnen Unternehmen, sondern auch umgesetzt. Unter Diversity Management kann, einfach gesagt, die Nutzbarmachung der Vielfalt gesprochen werden. Die Kerndimensionen dabei sind Alter, Menschen mit Behinderung, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft & Hautfarbe und Religion & Weltanschauung. Es soll dabei gezielt die Diversität im Unternehmen gesteuert werden, um Felder zu erkennen, wo es Nachholbedarf gibt. Eine mögliche Art der Zertifizierung ist jene von ZukunftVIELFALT, es gibt jedoch auch weitere. Ein Minimumkriterium dabei ist etwa, dass es keine Altersbeschränkungen bei der Teilnahme von Aus- und Weiterbildungen gibt und etwa ein Meldesystem um Altersdiskriminierung zu verhindern. Eine weitere Dimension im Personalmanagement ist eine klare Richtlinie zur Entlohnung, so dass alle Mitarbeitenden, egal ob männlich oder weiblich, den gleichen Gehalt für die gleiche Leistung erhalten. Es geht im Kern darum, alle Mitarbeitenden gleich zu behandeln und auch Konflikten vorzubeugen.¹¹⁶

Dennoch können Generationenkonflikte nicht immer vermieden werden, dies hat aber meist unterschiedlichste Gründe. So sehen ältere Beschäftigte in der jüngeren Generation meist jenes Bild, dass diese mangelnden Respekt hat oder in gewisser Weise zu zügellos ist. Umgekehrt ist es so, dass die ältere Generation in ihren Denkweisen verharret oder resistent gegen Veränderung ist. Es ist jedoch wissenschaftlich erwiesen, dass bei zunehmender

¹¹⁴ Vgl. Jacobs, Kagermann, et al., S. 40ff.

¹¹⁵ Vgl. Klaffke, 2014, S. 6f.

¹¹⁶ Vgl. ZukunftVIELFALT, In der Vielfalt liegt die Zukunft. Online im WWW unter URL: <https://www.zukunftvielfalt.at/>. [Stand 26.07.2019].

Altersheterogenität die Gruppeneffektivität sinkend ist. Diese Entwicklung zeigt, dass der Schlüssel in einer guten Mischung der Struktur steckt. Diese Mischung und Reduktion der Konflikte kann nur durch ein gut durchdachtes Generationenmanagement gelöst werden und dieses wiederum hat wesentlichen Einfluss auf den gesamten Unternehmenserfolg.¹¹⁷

Warum Generationenmanagement eine derartige Bedeutung zukommt, zeigen diese 7 Thesen:

1. Die Fähigkeit zum Management von Mehr-Generationen-Belegschaften wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil
2. Generationenmanagement ist kein Förderprogramm für die Generation 50plus sondern dient der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber/in bei allen Mitarbeiter/innen
3. Gesundheitsmanagement ist wichtig, jedoch allein für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht ausreichend
4. Talent Management muss hinsichtlich Ausrichtung und Instrumenten zukünftig neu gedacht werden
5. Führung muss Sinn vermitteln und nimmt Zeit in Anspruch
6. Individualisierung der Arbeitsbedingungen und persönliche Wertschätzung werden zu zentralen Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgeber/innen
7. Generationenmanagement verlangt und führt zu einer Weiterentwicklung der Unternehmenskultur in Richtung weiterer Mitarbeiter/innenorientierung¹¹⁸

Diese 7 Thesen unterstreichen, wie wichtig Generationenmanagement für ein zukunftsorientiertes Unternehmen ist. Es bringt nicht nur Vorteile in der Attraktivität am Arbeitsmarkt, sondern bringt wesentliche Wettbewerbsvorteile mit sich. Zudem sorgt es für ein besseres Verständnis unter allen Beschäftigten, da sie nicht die Nachteile, sondern die Vorteile sehen, welche dadurch entstehen. Zu den wichtigsten Handlungsfeldern in der Organisation zählen dabei:

- Organisationale und arbeitspolitische Rahmenbedingungen gestalten
- Lebenslange Leistungsfähigkeit fördern
- Integrative Wertschätzung und Zusammenarbeit stärken¹¹⁹

Wie alles in einem volatilen Umfeld, bedarf es zu Beginn klarer Regeln für die gesamte Organisation, um einen Rahmen zu schaffen. Im zweiten Schritt geht es darum, Gesundheitsmanagement oder etwa lebenslanges Lernen zu fördern. Es gilt, die

¹¹⁷ Vgl. Klaffke, 2014, S. 15f.

¹¹⁸ Vgl. Klaffke, 2014, S. 19.

¹¹⁹ Vgl. Hamburg Institute of Change Management, Generationenmanagement. Online im WWW unter URL: <http://www.generationen-management.info/>. [Stand 26.07.2019].

Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu unterstützen und diese positiv zu beeinflussen. Weiterführend gilt es, das Zusammenleben in der Organisation zu stärken. Dies kann durch Workshops geschehen oder auch Mentor/innen-Modelle können dabei sehr hilfreich sein. Umgekehrt können es Tandem-Modelle sein, wo jüngere Arbeitnehmer/innen einem/einer älteren Arbeitnehmer/in etwas vermitteln. Damit soll ein „fruchtbarer“ Boden für Neues geschaffen werden. Es ist in diesem Zusammenhang eine lernende Organisation über alle Generationen hinweg, welche jeweils das Beste der einzelnen Generation nützt.

Dieser gesamte Wandel und die diversen Einflüsse führen dazu, dass sich auch das Führungsverhalten anpassen muss und hier neue Herausforderungen entstehen. Betrachtet man die Unterschiede der einzelnen Generationen, so lassen sich diese in reine Alterseffekte, Lebensphaseneffekte sowie generationale Effekte unterteilen. Diese Effekte gibt es aber schon seit jeher und sie werden jetzt noch dadurch verstärkt, dass es bis zu 5 Generationen in der Organisation gibt. Gepaart mit dem volatilen Umfeld der Organisation entsteht dabei eine komplett neue Dynamik, die wesentliche Veränderungen in der Führung fordert.¹²⁰

In diesem neuen Spannungsfeld muss die Führungskraft mit Unterstützung einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur neue Wege der Führung finden. Die Entwicklung der Führungskraft muss weit über eine fachliche Führung hinausgehen und soziale sowie disziplinarische Führung beinhalten. Es gilt vor allem, den Zusammenhalt im Team zu stärken als auch jeden Mitarbeitenden einzeln zu fördern sowie weiterzuentwickeln. Die Führungskraft muss über die vorher aufgezählten Soft Skills verfügen, um diese Herausforderung überhaupt schaffen zu können. Es sind vielmals soziale Komponenten, die eine zentrale Rolle dabei spielen. Dies spiegelt sich darin wider, dass die menschliche Führung deutlich wichtiger ist als die fachliche Führung. Die entscheidenden Aspekte in diesem Zusammenhang sind: Arbeitsfähigkeit, Vielfalt, Kommunikation, Rollen, Generationenbilder, Wissen, Work Life Balance und lebensphasenorientierte Arbeit;¹²¹

Unter Arbeitsfähigkeit ist zu verstehen, ob es etwas im Team oder der Organisation gibt, was Mitarbeiter/innen hemmt oder beeinträchtigt. Es sollte hier oberste Priorität sein, eine möglichst hohe Arbeitsfähigkeit, beispielsweise durch ein gezieltes Gesundheitsmanagement zu erreichen. Weiterführend spielt die Vielfalt im Team eine tragende Rolle. Damit ist gemeint, ob es beispielsweise mehrere unterschiedliche Generationen gibt, genauso wie es eine gute Mischung aus weiblichen und männlichen Teammitgliedern geben sollte. Dies sind Themen, welche bei einer traditionellen Führungskraft nicht so im Fokus liegen oder erst gar nicht beachtet werden, deshalb muss es auch hier eine klare Kehrtwende geben. Die zukunftsorientierte Führungskraft setzt das Augenmerk auf neue Punkte und hat eine mitarbeiterorientierte Sichtweise.

¹²⁰ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 93.

¹²¹ Vgl. Schröder-Kung, 2019, S. 23ff.

Selbst- und Mitverantwortung sind die Schlüsselkompetenzen sowohl für Mitarbeiter/innen als auch Führungskräfte in zukunftsorientierten Unternehmen. Für die Führungskräfte ergeben sich dadurch neue Rollen, welche sich wie folgt darstellen:

- Konfliktmanager/in
- Vorgesetzte/r / Leitperson
- Alter(n)s-Experte/in, -Gestalter/in, -Vorbild
- Coach / Mentor/in
- Motivator/in
- Gesundheitsmanager/in
- Lernbegleiter/in
- Vorbild¹²²

Es sind in diesem Zusammenhang sehr vielschichtige Aufgaben, welche die Führungskraft übernimmt, um das Team bestmöglich auszurichten und zu begleiten auf dem Weg in die Zukunft. Die breite Sichtweise auf den Faktor Mitarbeiter/in, welche dadurch geschaffen wird, ist maßgeblich für den Erfolg. Dadurch verändert sich das Bild, welches man heute von einer Führungskraft kennt, komplett.

All diese genannte Punkte zeigen, wie mitarbeiter/innenorientiert Organisationen zukünftig agieren müssen. Ein Punkt, der dabei noch nicht gefallen ist, ist das Glück der Mitarbeitenden. Doch was macht einen Mitarbeitenden glücklich beziehungsweise wie generiert man Glück in der Arbeitswelt. Ebenso gilt es zu hinterfragen, ob nur die Organisation oder auch der/die Mitarbeiter/in selbst für sein/ihr Glück verantwortlich ist. Bei zweitem sehen sich fast 1/3 der Mitarbeitenden selbst dafür verantwortlich, ob sie Zufriedenheit im Job verspüren oder nicht. Rund 43% sind der Meinung, dass sowohl sie selbst als auch die Organisation die gleiche Verantwortung tragen. Der Rest der Befragten sieht eine klare Verantwortung beim/bei der Arbeitgeber/in. Hier erkennt man, dass die Organisation sowie die Führungskraft zu einem wesentlichen Teil für das Glück verantwortlich sind. Zu den Top 3 Faktoren für Glück gehören auf der Welt Stolz, Fairness / Respekt und Wertschätzung. Alles Werte die man einem Menschen auf persönlicher Ebene vermitteln muss.¹²³

Bei einer Studie zum Thema Mitarbeiter/innenzufriedenheit wurden durch das Unternehmen Robert Half 23.000 Angestellte in 8 Ländern befragt. Sie ergab, dass das Happiness-Niveau

¹²² Vgl. Schröder-Kung, 2019, S. 42.

¹²³ Vgl. Karriere.blog, Was macht im Job zufrieden und wer muss für dieses Glück sorgen?. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/studie-zufriedenheit-mitarbeiter.html>. [Stand 26.07.2019].

von 70 bei einer Skala von 0 bis 100 liegt. Grundsätzlich kam die Studie auch zu dem Entschluss, dass leitende Angestellte glücklicher sind. Auffallend war jedoch auch, dass rund ein 1/3 der Teilnehmer/innen in den nächsten 6 Monaten einen Jobwechsel plant. Daher muss das Ergebnis auch kritisch hinterfragt werden und zeigt klar auf, dass es noch deutlich Verbesserungspotential gibt. Im Zuge der Studie wurden 6 Faktoren identifiziert, welche maßgeblich für das Glück sind. Zu diesen zählen der richtige Job, mehr Verantwortung, ehrliche Wertschätzung, den Sinn spüren, Fairness und Respekt erleben und zuletzt ein positives Arbeitsklima. Diese Punkte zeigen, dass Organisationen den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen müssen, um zukünftig eine positive Umgebung für alle zu schaffen.¹²⁴

Wie es funktionieren kann, zeigen Sven Franke und Nadine Nobile mit dem Projekt Augenhöhe. Es handelt sich dabei um ein Filmprojekt, bei welchem Organisationen besucht werden, die sich schon im Wandel befinden. Es soll mittels des Dokumentarfilms gezeigt werden, wie es anders funktionieren kann. So sollen Unternehmen vor allem zeigen, wie auf Augenhöhe zusammengearbeitet wird und welche Potenziale dadurch gehoben werden können. Der Mensch beziehungsweise der Mitarbeitende steht im Mittelpunkt der Aktivitäten. Sie wollen dabei neue Horizonte öffnen, Potentiale aufzeigen und Menschen begeistern. Beide sind im deutschsprachigen Raum durch diverse Vorträge und Aktivitäten bekannt.¹²⁵

All diese nun aufgezeigten Punkte spiegeln wider, welchen Stellenwert der Mitarbeitende in der Organisation hat und wie sich diese auch mit dem Umfeld verändern muss. Es ist ein neues Mindset gepaart mit Anforderungen der unterschiedlichen Generationen, was miteinander verknüpft werden muss. Dadurch entstehen neue Spielregeln der Zusammenarbeit sowie für die Führung der Mitarbeitenden. Es müssen sich alle Beteiligten einem gewissen Wandel unterziehen, um den äußeren sowie inneren Einflüssen gerecht zu werden.

In diesem 4. Kapitel wurden jetzt sowohl die Merkmale zukunftsorientierter Organisationen sowie die Veränderungen in der Belegschaft aufgezeigt. Es muss jedoch klar sein, dass beides Hand in Hand gehen muss, um erfolgreich zu sein. Dies bedarf einer gesamtheitlichen Sichtweise auf die Organisation und es muss der/die Mitarbeiter/in dabei in den Mittelpunkt des Handelns gestellt werden. Es muss eine gut durchdachte, fluide Mischung sein, welchen den wesentlichen Kern bildet, um zukünftig bestehen zu können. Dies war jetzt zum Teil eine sehr theoretische Sichtweise, weshalb im nächsten Kapitel Expert/inneninterviews behandelt werden, um das gesamte Bild abzurunden und einen klaren Blick zu erhalten.

¹²⁴ Vgl. Robert Half, Führungskräfte gehören zu den glücklichsten Mitarbeitern. Online im WWW unter Url: <https://www.roberthalf.at/presse/fuehrungskraefte-gehoeeren-zu-den-gluecklichsten-mitarbeiter>. [Stand 26.07.2019].

¹²⁵ Vgl. CO:X, Wegbegleiter für Partizipation. Online im WWW unter URL: <https://www.coplusx.de/über-uns/>. [Stand 28.07.2019].

5 Expert/inneninterviews zur Thematik

Das Kapitel 5 rundet die gesamte Arbeit mithilfe der Experteninterviews ab und lässt die Praxisrelevanz einfließen. Ein entscheidender Faktor in den Organisationen ist der Umgang mit der in der Arbeit genannten Thematik sowie eine bewusst zukunftsorientierte Ausrichtung. Zu Beginn gibt es eine kurze Information zum Expert/inneninterview selbst und danach folgen die wichtigsten Aussagen zu den einzelnen Unterpunkten. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine Handlungsempfehlung aufbauend auf der theoretischen Arbeit sowie den Erkenntnissen aus den Interviews.

5.1 Grundinformation zum Expert/inneninterview

Bei der Empirie handelt es sich um eine qualitative Befragung mittels Leitfadeninterviews. Diese Methode wurde ausgewählt, um möglichst freie Antworten von den Befragten zu erhalten und die Thematik gegenüber einem standardisierten Fragebogen offener zu gestalten. Der Leitfaden selbst wurde in 6 Blöcke unterteilt. Vom Ablauf her ist dieser ähnlich gestaltet wie die Arbeit, um hier einzelne Erkenntnisse herauszustreichen oder gegenüberzustellen. Die Fragen an sich waren offen gestaltet, um den Interviewten möglichst viel Freiraum für die eigene Interpretation zu lassen. Für jedes Interview wurden in etwa 30 Minuten anberaunt.¹²⁶

Die Expert/innen wurden auf unterschiedlichster Basis ausgewählt. Es handelt sich dabei zum Teil um Organisationen, welche New Work schon umsetzen, in der Einführung sind oder zum Teil noch nicht oder sich nur mit Auszügen davon beschäftigt haben. Ähnlich ist es auch mit den Organisationen selbst. Es handelt sich dabei zum Teil um Startups, aber auch Organisationen, welche schon länger bestehen. Es sollte ein guter Mix sein, um möglichst unterschiedliche Einblicke zu erhalten. Dies ergibt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen und zeigt in welcher Phase sich die Organisationen beziehungsweise Ihre Mitarbeitenden befinden.

Weiters sind die Befragten aus den unterschiedlichsten Hierarchiestufen in den Organisationen. Es handelt sich dabei zum Teil um Gründer/innen, Geschäftsführer/innen, Abteilungsleiter/innen, Bereichsleiter/innen oder Mitarbeiter/innen. So sollen unterschiedliche Sichtweisen eingebracht werden. Das Leben der Organisation sind ihre Mitarbeitenden, weshalb hier eine breite Sichtweise vonnöten ist. Es wäre hier nicht sinnvoll, nur eine Hierarchieebene zu befragen, sondern wie bei vielen anderen Dingen auch, einen guten Mix zu haben.

¹²⁶ Der detaillierte Leitfaden zum Experteninterview ist im Anhang zu finden.

5.2 Expert/innenmeinungen sowie Praxisinputs

Wie im vorigen Unterkapitel kurz eingeleitet, gab es im Interviewleitfaden 6 Unterpunkte, welche behandelt wurden. Für die Auszüge der Expert/inneninterviews werden jedoch nur die Fragen zu New Work, verändernde Arbeitswelt im Unternehmen sowie die Generationen im Unternehmen herangezogen, da die anderen Unterpunkte nicht von besonderer Relevanz sind. Es werden pro Fragestellung circa 2 bis 3 markante Aussagen herausgenommen, welche im Kern das Ergebnis widerspiegeln. Die vollständigen Interviews und Aussagen können im Anhang nachgelesen werden.

In Summe wurden 7 Personen zur Thematik New Work sowie dem damit verbundenen Umfeld interviewt. Die Interviewten stammen aus dem klassischen Handel, Beratungsunternehmen, Elektroindustrie, Internet- und Onlinemedien, IT Services sowie einem/er Anbieter/in für eine mobile Jobplattform. Es wurde versucht, eine möglichst breite Sichtweise zu erlangen und eventuelle Unterschiede aufzuzeigen. Zudem sind die Unternehmen auf einer unterschiedlichen Entwicklungsstufe, was das Thema New Work betrifft. Bei einigen sind gewisse Ansätze schon länger in der Umsetzung und andere beschäftigen sich erst seit kurzer Zeit damit.

Zu Beginn des Interviews galt es abzugrenzen, was überhaupt unter dem Begriff New Work verstanden wird. Allen interviewten Personen war der Begriff an sich bekannt. Dies lässt rückschließen, dass New Work durch verschiedenste Veranstaltungen, Vorträge sowie Publikationen immer mehr in den Fokus rückt. Es war spannend zu erfahren, was darunter verstanden wird, da es keine einheitliche Definition gibt. Zwei der Aussagen, waren beispielsweise:

„Für mich heißt New Work einfach, oder vielleicht ist das eh in die Richtung, alle Einflüsse, wie heutzutage Leute erwarten, dass man miteinander arbeitet. Was es nicht heißt, nämlich zum Beispiel total starre Hierarchien, irgendwie Organisationsstrukturen die hauptsächlich auf Bürokratie basieren wo dann oft nicht die Personen im Mittelpunkt stehen,..“¹²⁷

„... die Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters in den Vordergrund stellen. Und dass ein Mitarbeiter doch auch immer wieder so als Unternehmer im Unternehmen agieren sollte.“¹²⁸

Der Mitarbeiter steht im Zusammenhang mit New Work im Mittelpunkt der Aktivitäten. Zudem gilt es, flachere Hierarchien zu schaffen und das Umfeld mehr an den Mitarbeitenden zu orientieren. Es geht im Wesentlichen darum, die Organisation an zukünftige Arbeitsweisen

¹²⁷ Interview 2, 2019, Anhang.

¹²⁸ Interview 7, 2019, Anhang.

anzupassen und in eine agilere Organisation überzugehen. Es sind verschiedene, externe Einflussfaktoren, die von den Interviewten genannt wurden, welche ein Handeln der Organisation erfordern. Die markantesten Aussagen zu den externen Einflüssen auf die Organisation waren:

„Ich weiß nur, dass das ganze Thema Gesundheit, Female Shift, Vernetzung, Konnektivität, Neo-Ökologie, das sind Themen, die massiv auf uns einwirken. Wir haben als Unternehmen heutzutage mehr zu verantworten als nur unseren- die Maximierung unseres Gewinns, deutlich mehr.“¹²⁹

„Was auch noch Einfluss hat ist, dass - Digitalisierung hin oder her - aber einfach die Dynamik extrem zunimmt und wir auch nicht mehr die Zeit haben, als Organisation heute mit Time-to-Market irgendwie von Jahren oder Halbjahren oder so zu sprechen.“¹³⁰

Es wurden aus den Interviews ein paar andere Einflüsse herausgenommen, als jene, welche schon in der Arbeit genannt wurden. Dies soll zeigen, wie vielseitig die Einflüsse sein können, welche die Organisation treffen. Davon abgesehen gibt es von Branche zu Branche auch noch Unterschiede. Ein wichtiger, interner Einflussfaktor hingegen sind die unterschiedlichen Generationen, eine Thematik, die fast alle Organisationen trifft. Aus den Interviews war zu erkennen, dass eine Vielfalt unterschiedlichster Altersgruppen von großer Bedeutung ist und auf der anderen Seite dies aber gewisse Anstrengung erfordert, um in Einklang gebracht zu werden.

„Und eine gewisse Offenheit muss auf jeden Fall von beiden Seiten gegeben sein. Also Offenheit, dass man sich von jemandem Senioreren etwas sagen lässt, und auch genau umgekehrt, dass ich auch Offenheit habe, dass mir Jüngere, gerade einfach auch bei IT und so weiter auch helfen“¹³¹

„Weil ich kenne viele im Bekanntenkreis, die mit einer Organisationsstruktur, wie wir sie hier haben, Probleme haben, die sagen: „Das kann nicht funktionieren“, und hin und her, und: „der Chef muss ja wissen, wo du bist“. Da sage ich: „Nein, den Freiraum habe ich.“¹³²

Die zweite Aussage dient als Überleitung zu der sich verändernden Arbeitswelt in Unternehmen. Zugleich lässt sie aber auch erkennen, dass es selbst in der gleichen Generation unterschiedliche Auffassungen gibt. In diesem Zusammenhang kann gesagt werden, dass Selbstverantwortung nicht für alle Mitarbeitenden das Richtige ist. Genauso gibt

¹²⁹ Interview 6, 2019, Anhang.

¹³⁰ Interview 4, 2019, Anhang.

¹³¹ Interview 5, 2019, Anhang.

¹³² Interview 7, 2019. Anhang.

es keinen Idealweg für New Work, da jede Organisation ihren eigenen Weg finden muss. Vieles hängt dabei mit der Kultur zusammen und wie die einzelnen Themen abgeleitet werden. Genauso ist es mit der Sichtweise und wie die neue Arbeitswelt vorangetrieben wird.

„Wir wollen das Thema weiter in die Arbeitswelt tragen und eben den Mitgliedern von uns, oder auch der Gesellschaft helfen zu verstehen, wie man sich auf die Zukunft der Arbeit umstellt. Wie die neuen Themen Platz haben, was muss ich tun? Es gibt ja kein Patentrezept.“¹³³

„Wie sage ich das jetzt, das wird schwierig. Also das Unternehmen vertraut darin, dass jeder Mitarbeiter nach bestem Wissen und Gewissen Arbeitsleistung bringt und da wir demokratisch organisiert sind.“¹³⁴

Wie im ersten Zitat erwähnt, muss man sich auf die Zukunft der Arbeit einstellen. Dies kann für Organisationen aber auch bedeuten, dass sie ihre Kultur ändern müssen, um überhaupt gewisse Veränderungen voranzutreiben. Oftmals sind gewisse Dinge in veralteten Strukturen oder Organisationsformen gar nicht möglich. Es erfordert also ein generelles Umdenken beziehungsweise Verständnis, was die Organisation der Zukunft eigentlich ausmacht. In diesem Zusammenhang entstehen neue Fragestellungen wie:

„Kultur dauert, und die Kultur kann man nur stückweit bewegen. Und da muss man sich überlegen, für was stehe ich denn, für was möchte ich stehen und wie bekomme ich das auch für meine Mitarbeiter umgesetzt oder mit meinen Mitarbeitern umgesetzt. Das lebt durch jeden einzelnen, und vor allem ist da Führung natürlich ein ganz wichtiges Thema und Vorbildfunktion, also role model-Funktion.“¹³⁵

„Wir haben aktuell am Standort in Wien für 44 Personen 21 klassische Arbeitsplätze, und der Rest sind alle möglichen Arbeitssituationen, die du dir vorstellen kannst von einem Lab, von Meeting Räumen, von Workshop Räumen von einer Lounge von SoloBoxen und, und, und, die für uns Arbeitsmöglichkeiten darstellen.“¹³⁶

Die Kultur der Organisation bildet den Grundstein für alle weiteren Aktivitäten. Zudem ist es wichtig, dass die Kultur von den Führungskräften vorgelebt wird. Nur so können etwa neue Bürokonzepte, wie im zweiten Interviewausschnitt, möglich gemacht werden. New Work ist als ein gesamtheitliches Konzept zu verstehen, das sehr viele verschiedene Facetten hat. Zudem ist es kein einmaliger, sondern ein laufender Prozess oder eine Denkweise, die Organisationen auf die Zukunft vorbereitet.

¹³³ Interview 3, 2019, Anhang.

¹³⁴ Interview 1, 2019, Anhang.

¹³⁵ Interview 3, 2019, Anhang.

¹³⁶ Interview 6, 2019, Anhang.

„Es gibt auch ein sehr starkes Wertegerüst, also es gibt Wertesätze, und ganz schön viele, nicht wenige, und die werden aber auch im alltäglichen Leben herangezogen. Also ein Satz ist Klarheit vor Harmonie da kommt dann öfter einmal so eine Klarheitsfrage wie: „Wie meinst du das denn jetzt?“. Und das Schöne daran ist, wenn mir jemand sagt: „Wie meinst du das jetzt, bitte?“, ist es Aufforderung zum offenen Schlagabtausch.“¹³⁷

„Also jetzt hätte ich zumindest das Gefühl, dass das sehr gut auch diesen modernen Arbeitsstil abbildet und dass die Leute das total empowert, wenn sie das Gefühl haben, sie können selber entscheiden, wie sie zum Unternehmensziel beitragen wollen.“¹³⁸

Unternehmen, welche zukunftsorientiert agieren, versuchen immer mehr Transparenz in ihr Handeln zu bringen und zudem klar nach außen zu kommunizieren. Dies ist auch daran erkennbar, dass die Unternehmensziele auf Individualziele für den jeweiligen Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. So kennt jeder seinen eigenen Beitrag zum gesamtheitlichen Unternehmensziel. Weiters zeichnet diese Unternehmen auch aus, dass sie einen optimalen Generationenmix finden und so Potentiale deutlich heben.

„Ja, also grundsätzlich ist- bei uns klappt es wirklich gut. Also es sind jetzt nicht nur die Jungen, die sagen: „Von den Alten lassen wir uns nichts sagen“, oder die Alten, die sagen: „Okay na die Jungen, die wissen eh nix“. Also es funktioniert wirklich sehr gut und man begegnet sich, und das ist wirklich wahnsinnig wichtig, auf Augenhöhe.“¹³⁹

Damit das Zusammenspiel der Generationen gut funktioniert, bedarf es einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dies ist etwas, was bei einem Großteil der Befragten sehr stark herauskam. Es müssen einander alle Generationen, egal ob jung oder alt, den nötigen Respekt zollen, da sie alle voneinander lernen können. Es werden zukünftig vor allem die Generationen Y und Z sein, welche neuen Wind in die Organisationen bringen, was auch folgende Aussagen belegen:

„Die Generation Y ist sehr, sehr spannend, sehr überzeugt von sich selbst. Auch sehr gut gebildet. Also wir haben in Österreich kein Problem an Akademikern, das heißt ich kann mir regelmäßig Akademiker aussuchen. Aber das Thema ist, dass die sich mittlerweile, also die Generation Y: auch sehr stark positioniert,“¹⁴⁰

¹³⁷ Interview 1, 2019, Anhang.

¹³⁸ Interview 2, 2019, Anhang.

¹³⁹ Interview 7, 2019, Anhang.

¹⁴⁰ Interview 3, 2019, Anhang.

„Also Individualisierung kann sich oft auch als Egoismus auswirken, und ich glaube, das ist die falsche Richtung. Und da müssen wir jetzt gemeinsam schauen, wie können wir das für uns alle auf ein Maß bringen, dass nicht die, die da sind, immer darunter leiden, dass ein paar wenige es sich lustig machen und auf Weltreise gehen, sondern dass wir das irgendwie ausgeglichen hinbekommen.“¹⁴¹

Diese sehr stark von sich selbst überzeugten Persönlichkeiten gilt es, in die vorhandene Kultur und Struktur einzugliedern. Was nicht immer einfach ist, da es teils einige Anforderungen und Wünsche gibt, was der/die zukünftige Arbeitgeber/in bieten sollte. Durch die starke Mitarbeiter/innenorientierung muss aufgepasst werden, dass es nicht zu viel Individualisierung gibt. Es gilt, einen Weg zu finden, welcher für alle Mitarbeitenden von Vorteil ist und keinen von Ihnen benachteiligt. Dies erfordert gut durchdachte Regeln, an die sich alle halten müssen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass in Zusammenhang mit Agilität und Schnelllebigkeit die Soft Skills eines potenziellen Mitarbeitenden immer wichtiger werden. Dies hängt im Rückkehrschluss auch damit zusammen, dass man sich Wissen heute sehr schnell aneignen kann.

„Ausbildung selber hat fast überhaupt keinen Wert. Also Ausbildung im Sinne von, nur weil es auf dem Zettel steht, dass jemand studiert hat oder so, ist uns wirklich komplett egal, sondern es mag einen Impact haben, ob ich jemanden vielleicht einlade, weil es halt vielleicht ein interessantes Studium ist oder irgendwas.“¹⁴²

„Wir haben auch so den Spruch: „Hire for Attitude“, das heißt, der Mensch muss passen, die Werte, der Zugang, die Einstellung, das Interesse, und der Mensch muss wollen, der muss einen Willen haben. Das Fachliche in der IT ist ja eine Stichtagsbetrachtung“¹⁴³

Diese Aussagen geben wieder, wie wichtig es ist, dass jemand in die Organisation oder in das Team passt. Gewisse Grundkenntnisse sind natürlich immer vonnöten, aber Fachwissen kann heute sehr schnell aufgebaut werden. Dies führt auch dazu, dass die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden wichtiger wird. Lebenslanges Lernen gewinnt an Bedeutung, da sich das Umfeld rasch ändert.

Diese Auszüge aus den Interviews zeigen schon, welche Relevanz New Work für zukunftsorientierte Organisationen hat und dass es auch nicht mehr wegzudenken ist. Es erfordert neue Konzepte und Ansätze, um auf die zukünftigen Entwicklungen reagieren zu können. Organisationen benötigen ein gewisses Maß an Resilienz und Agilität, um im Wettbewerb bestehen zu können. Damit einhergehend sind es aber eine Vielzahl von

¹⁴¹ Interview 6, 2019, Anhang.

¹⁴² Interview 2, 2019, Anhang.

¹⁴³ Interview 4, 2019, Anhang.

Veränderungen, die damit verbunden sind und welche es zu berücksichtigen gilt. Ein Aufschluss darüber folgt im nächsten Unterkapitel.

5.3 Handlungsempfehlung

In den vorangegangenen Kapiteln der Arbeit wurde auf New Work sowie die damit verbundenen Veränderungen und Einflüsse eingegangen. Diese Interviews haben einen kurzen Auszug daraus gegeben, was in manchen Organisationen schon umgesetzt wird beziehungsweise was aktuell geschieht. Es gibt hier unterschiedliche Entwicklungsstufen, auf denen sich Organisationen befinden. In manchen wird die Thematik neue Arbeitswelt schon länger gelebt, manche sind in einer laufenden Veränderung, andere beginnen gerade damit und im schlechtesten Fall wurde noch gar nicht auf die externen und internen Einflüsse reagiert. Dieses Unterkapitel wird nur eine Handlungsempfehlung sein, da es in diesem Zusammenhang keinen eindeutigen Idealweg gibt und jede Organisation dabei den eigenen Weg finden muss.

Zu Beginn sollte jede Organisation für sich selbst die externen und internen Einflüsse definieren, von denen sie aktuell sowie in der nahen Zukunft geprägt sein wird. Dies hilft, ein klares Verständnis dafür zu schaffen, was die einzelnen Treiber sind. Natürlich gibt es hier Megatrends oder generelle Zukunftstrends, welche das gesamte Umfeld beeinflussen, aber es kann auch Einflüsse geben, die speziell die eigene Branche treffen. Zudem sind es interne Einflussfaktoren, wie etwa die Altersstruktur der Beschäftigten, welche einen Einfluss haben können. Hat eine Organisation etwa viele ältere Arbeitende kurz vor der Pensionierung, so kann es in den nächsten Jahren zu einem massiven Personalengpass kommen, da ein Fachkräftemangel herrscht. Derartige Entwicklungen müssen früh erkannt werden, um entsprechend gegenzusteuern und zu planen. Zu Beginn sollte eine klare Übersicht geschaffen werden, was die Organisation extern sowie intern beeinflusst.

Ist sich die Organisation der Einflüsse bewusst, so muss weiterführend überlegt werden, wie mit diesen umgegangen wird. Können die Einflüsse in der aktuellen Organisationsform sowie Ausrichtung bewältigt werden oder bedarf es dafür einer Neuausrichtung. Dies ist abhängig davon, wie weitreichend die Veränderungen in die Organisation und Struktur eingreifen. Es kann etwa sein, dass Vision und Mission neu definiert werden müssen, da sich der Markt komplett ändert oder dass die aktuelle Organisationsstruktur nicht mehr den zukünftigen Anforderungen entspricht. Es können in diesem Zusammenhang sehr vielfältige Entscheidungen sein, welche getroffen werden müssen. Es gilt dabei immer, eine möglichst breite Sichtweise auf die einzelnen Themen zu haben, um sich nicht zu sehr einzuschränken oder eventuell Gefahr zu laufen, die falschen Entscheidungen zu treffen.

Grundsätzlich bedarf eine Veränderung immer Mut sowie einem gewissen Maß an Unsicherheit, was sich aber bei einer gut durchdachten Herangehensweise immer positiv

auswirkt und hoffentlich zum gewünschten Erfolg führt. Für die Organisation muss von Beginn an klar sein, wie die zukünftige Ausrichtung sein soll sowie welche Ziele damit verfolgt werden. Zwei essentielle Aspekte, die schon sehr früh eine Rolle spielen müssen, sind zum einen die damit verbundene Kultur sowie die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu stellen. In manchen Fällen ist eine klare Veränderung der Kultur notwendig, um den Wandel zu schaffen und die definierten Ziele zu erreichen. Die Mitarbeitenden ins Zentrum zu stellen ist wichtig, da die Arbeitswelt rundherum für sie geschaffen wird und die ideale Umgebung für Kreativität und Leistungsfähigkeit sein sollte. Die Organisation muss sich im Klaren sein, welchen Sinn und Beitrag sie für das Umfeld leistet und was ihr Zweck ist.

Es muss in diesem Zusammenhang eine komplett neue Vorstellung davon geschaffen werden, wo sich die Organisation zukünftig sieht und was sie damit vermitteln möchte. Junge Mitarbeitende suchen oftmals den Sinn in Ihrer Tätigkeit und wollen sich dabei selbst verwirklichen. Dies ist in gewissen starren Strukturen gar nicht möglich. Es gilt also, flachere sowie fluidere Organisationsformen zu schaffen, um ein gewisses Handeln zu ermöglichen. Weiters stärkt dies zum einen die Agilität und zum anderen die Resilienz. In starren Strukturen kann es dazu führen, dass die Mitarbeitenden oder Führungskräfte überfordert werden oder die Entscheidungswege viel zu lang sind. Der Markt gibt heute die Richtung vor und nicht die Organisation und in einem globalen Wettbewerb gilt es hier, schlagkräftig zu sein, um kurzfristig reagieren zu können.

Flexible Strukturen erlauben ein ganz anderes Handeln gegenüber einer starren Hierarchie. Ein möglicher Ansatz hierbei ist Holocracy, also die Organisation in Kreisen, vereinfacht gesprochen. Es benötigt gänzlich neue Ansätze sowie Denkanstöße, um sich zukunftsorientiert auszurichten. Generell muss eine viel bessere Vernetzung erfolgen, egal ob dies außerhalb oder innerhalb der Organisation stattfindet. Die Digitalisierung bietet sehr viele unterschiedliche Möglichkeiten, um die Daten beispielsweise in einer Cloud zu speichern oder von überall auf der Welt per Videoanruf miteinander zu kommunizieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ein übergreifendes Systemdenken und nicht mehr ein reines Silodenken. Es werden viel breitere Sichtweisen gefordert, um über den Tellerrand zu blicken und neue Chancen sowie Möglichkeiten zu erkennen. Die Mitarbeiter/innenbeteiligung sollte aktiv eingefordert werden und der/die Mitarbeiter/in als Unternehmer/in im Unternehmen gesehen werden.

Durch diese Betrachtungsweise sowie flachere Hierarchien verändern sich zudem die Aufgaben der Führungskraft. Die Führungskraft als solche hat in diesem Sinne nicht mehr die reine Entscheidungskraft sowie Überwachung der Mitarbeiter/innen im Sinn, wie dies jetzt vielleicht noch in sehr starren, hierarchischen Strukturen der Fall ist. Die Führungskraft der Zukunft tritt mehr als eine Art Unterstützer/in der Mitarbeitenden auf. Dadurch benötigt es völlig neue Führungsmodelle, um diese Entwicklung zu unterstützen. Im Fokus steht dabei auch, kreative Ansätze zu finden, um in diesem volatilen Umfeld bestehen zu können. Die Mitarbeitenden werden in Entscheidungsprozesse viel mehr eingebunden und es gibt hier, je

nach Struktur, basisdemokratische Wege, um eben diesen Weg zu gehen. Es kommt so der Wir-Gedanke viel mehr in die Organisation, als dies jetzt der Fall ist.

Weiterführend betrifft die Veränderung auch die Mitarbeitenden selbst. Die zum Teil geforderte Mitarbeiter/innenbeteiligung ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich deutlich mehr einzubringen oder Entscheidungen zum Teil selbst zu treffen. Dies erfordert aber im Umkehrschluss einiges von den Mitarbeitenden der Zukunft. Diese sind in ihrer Funktion dadurch mehr gefordert und müssen eine gewisse Lösungsorientiertheit mitbringen. Erfahrungen aus der Praxis haben gezeigt, dass nicht alle Mitarbeitenden damit umgehen können und sich in einem derartigen Gefüge überfordert fühlen. Es gilt, in diesem Zusammenhang den optimalen Weg zu finden, damit sich wirklich jede/r mit ihrem/seinem Engagement einbringen kann, wenn sie/er dies möchte. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Organisationen mit einer hohen Mitarbeiter/innenbeteiligung eine höhere Zustimmung und Zufriedenheit bei den Mitarbeiter/innen erfahren. Diese erkennen deutlich mehr Sinn in Ihrer Arbeit und können ihre Ideen verwirklichen.

Durch die Mitarbeiter/innenbeteiligung sowie der Sichtweise als Unternehmer/in im Unternehmen, erfordert es auch eine Transparenz, um ein derartiges Handeln überhaupt zu ermöglichen, Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass bei zukunftsorientierten Unternehmen mit Daten deutlich offener umgegangen wird. Unter Daten werden in diesem Zusammenhang Geschäftszahlen, Umsätze, Gewinne oder etwa die Gehälter der Beschäftigten verstanden. Die Mitarbeiter/innen werden über Ziele geführt und müssen diese sowie ihren Beitrag dazu verstehen, um die Sinnhaftigkeit zu erkennen. Es ist teilweise üblich, dass die aktuellen Geschäftszahlen intern über Screens oder andere technische Plattformen tagesaktuell kommuniziert werden. So sieht jeder Mitarbeitende die aktuellen Zahlen und damit verbunden, ob es gut oder schlecht läuft. Diese Transparenz spielt wieder auf das Thema Zustimmung an, da die Mitarbeitenden viel besser verstehen, was aktuell passiert. Jede/r kann in diesem Zusammenhang sofort ihren/seinen Einfluss auf das Ergebnis erkennen.

Dieser Umgang mit Information erfordert viel Vertrauen in die Mitarbeitenden, aber dieses wird auch wieder zurückgegeben. Dadurch entsteht ein ganz anderes Gefüge, da etwa der Informationsvorsprung einer Führungskraft deutlich geringer oder gar nicht mehr vorhanden ist. Ein wichtiges Kernelement dabei ist, die kommunizierten Zahlen den Mitarbeitenden beim ersten Mal zu erklären, um ein Verständnis dafür zu schaffen, da nicht jede/r zahlenaffin ist. Durch die Gehaltstransparenz verschwindet auch ein gewisser Neidfaktor oder Ungerechtigkeit bei der Entlohnung. Dies erfordert bei einer Umstellung die nötige Akzeptanz aller und ist mitunter ein heikles Thema, da nicht immer alle damit umgehen können. Aber es müssen klare Prinzipien und Regeln für das Miteinander geschaffen werden, an die sich jeder zu halten hat.

Diese Regeln können in einem Regelbuch oder einer Verfassung verschriftlicht werden. Dazu kann zählen, wie der Umgang untereinander gestaltet wird oder wie Entscheidungen getroffen werden. Bei Holocracy beispielsweise kann festgehalten werden, welche Rolle oder welcher Kreis, welche Entscheidungen treffen darf. Ein weiteres Thema ist dabei auch, wie die Entscheidungen getroffen werden. Trifft die bürokratische Mehrheit die Entscheidung oder muss diese immer einstimmig sein. Welche Pflichten sind mit einzelnen Personen oder Stellen verbunden. Somit ist auch sichergestellt, dass jede Person weiß, wer welche Entscheidungen trifft und kann ihren/seinen Beitrag dazu leisten. So ist auch klar, dass, wenn bei einer Entscheidung mitgestimmt wird, man selbst das Ergebnis der Mehrheit mittragen muss. So entsteht wieder mehr Verbundenheit zu den getroffenen Entscheidungen.

Das Management der Organisation sollte sich generell sehr stark nach Strategie-, Agilität und Individualisierungsorientierung ausrichten. Dies bildet quasi das magische Dreieck für zukunftsorientierte Organisationen. Strategie ist wesentlich, um sich im Klaren darüber zu sein, was man mittelfristig in den nächsten Jahren erreichen will. Die Strategie ist dabei nicht in Stein gemeißelt, sondern nur eine Momentaufnahme dessen. Durch immer härter werdenden Konkurrenzkampf oder technologische Entwicklungen kann es passieren, dass die Strategie nach 1 bis 2 Jahren vielleicht justiert werden muss. Es entsteht auch hier eine ganz andere Dynamik. Agilität bezieht sich auf die Organisation und wie gearbeitet wird. Es muss eine Struktur geschaffen werden, welche sehr anpassungsfähig ist, ähnlich wie etwa bei Projektgruppen oder in Netzwerken. Individualisierung betrifft alle Mitarbeitenden, welche den Mittelpunkt bilden. Es gilt für jeden Mitarbeitenden, die optimale Stelle oder Rolle zu finden und sie/ihn in dieser weiterzuentwickeln. Es entsteht dabei ein ganz anderer Fokus als dies heute der Fall ist.

Weiters ist es von besonderer Bedeutung, Schritt für Schritt vorzugehen und nicht zu viele Punkte auf einmal umzusetzen. Es muss immer Klarheit darüber herrschen, in welcher Phase man sich gerade befindet und welche Punkte umgesetzt werden. Zudem ist es von essentieller Bedeutung, sich Fehler oder falsche Entscheidung sofort einzugestehen und eine Kehrtwende zu schaffen. Es können in einem derartigen Wandel nicht alle Entscheidungen und Wege richtig sein, aber es muss dies erkannt werden. Es muss eine Offenheit und Kritikfähigkeit in der Organisation geben, um genau dies aufzuzeigen. Es gibt in diesem Zusammenhang nichts Schlimmeres, als einen Weg zu verfolgen, der nicht zum gewünschten Erfolg führt. Auf der anderen Seite darf nicht jede negative Stimme alle Entscheidungen beeinflussen, da es immer Kritiker geben wird. Die Mitarbeiter/innenbeteiligung und Einbindung in die Entscheidung sollte für eine starke Zustimmung in nicht gerade einfachen Zeiten sorgen.

Es muss der Organisation, den Eigentümer/innen oder den Führungskräften immer bewusst sein, dass nicht alle Mitarbeitenden diese Entwicklung mitmachen werden. Durch die Veränderung sowie die neuen Gegebenheiten, können nicht immer alle so gut damit umgehen. Deshalb muss man sich im Klaren sein, dass Mitarbeitende die Organisation verlassen

werden, da sie sich in dieser neuen Welt nicht zurechtfinden. Jeder, der diese Veränderung mitträgt, wird einen Platz oder eine Rolle in der Organisation finden, da die Mitarbeiter/innenorientierung im Fokus steht. So kann es passieren, dass komplett neue Talente in einem Mitarbeitenden geweckt werden und dieser zukünftig eine andere Rolle ausübt. Es kann während einer derartigen Veränderung sehr viel mit den Persönlichkeiten selbst passieren, da sie sich mit der Organisation mitentwickeln.

Einer der wesentlichen Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung der Organisation oder Arbeitswelt der Zukunft ist die stetige Entwicklung der Organisation selbst sowie aller damit verbundenen Mitarbeitenden. Es ist für beide Seiten eine Entwicklung, welche in ihrem Kern Positives für die Organisation aber auch für alle rundherum bringt. Es ist somit ein laufender Prozess, der sich daraus gestaltet und mit der Zeit wächst. Genauso wie eine Pflanze nicht von heute auf morgen wächst, ist dies mit der Organisation. Veränderungen brauchen Zeit und den richtigen Nährboden dafür. Es ist oftmals das nicht greifbare, wie die Kultur, welche einen essentiellen Beitrag zum Erfolg leistet oder Regeln, die nie ausgesprochen werden müssen. Ein derartiger Wandel erfordert viel Vertrauen sowie eine gewisse Hartnäckigkeit in der Umsetzungsphase.

Den größten Fehler, den man in diesem Zusammenhang machen kann, ist zu denken, dass etwa home office gleichzusetzen ist mit dem, was unter der neuen Arbeitswelt verstanden wird. Ein anderes Beispiel ist ein Open Office oder Shared Desk in einer Organisation einzuführen, ohne die Kultur dafür ändern zu müssen. Diese zwei Beispiele sollen zeigen, was zum Scheitern führen kann. New Work muss viel breiter gedacht und ist teils ein extremer Wandel zur Organisation von Morgen. Ein Kernelement für die Veränderung ist die Kultur und das Bewusstsein dafür zu schaffen. Es muss zu Beginn meist sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet, um die Neuausrichtung für die Zukunft den Mitarbeitenden nahe zu bringen. Es ist zudem ein Fehler zu denken, dass diese Veränderung innerhalb kürzester Zeit abgeschlossen ist. Eine neue Kultur zu verankern und diese zu leben, nimmt wahrscheinlich allein 2 Jahre oder mehr in Anspruch. Es ist also eine mittelfristige Planung in größeren Organisationen dafür notwendig, um das dafür nötige Mindset sowie die Zustimmung zu generieren.

6 Conclusio

Wie in der Einleitung dargelegt, gibt es aktuell verschiedenste Kräfte, die auf eine Organisation einwirken. Dies sind sowohl externe als auch interne Einflüsse, welche ein rasches Handeln erfordern. Ebenso wie die Organisation betroffen ist, sind es die Menschen in ihrem Umfeld. Es wird alles in dieser Welt schnelllebiger und es gibt eine Vielzahl verschiedener Trends und Entwicklungen. Durch das rasante Voranschreiten wird es immer schwieriger, hier als Organisation mitzuhalten, wenn diese sehr klassisch ausgerichtet ist und starre Hierarchien hat. Dies kann bedeuten, dass das Geschäfts-, Service- oder Wertschöpfungsmodell nicht mehr dem entspricht, was vom Markt heute gefordert wird und kann in weiterer Folge dazu führen, dass man Kunden verliert und in eine Abwärtsspirale gerät, der eventuell nur mehr sehr schwer gegengesteuert werden kann.

Die Entwicklung ist aber nicht nur auf der Kundenseite zu spüren, sondern verhält sich ähnlich am Arbeitnehmer/innenmarkt. In früheren Zeiten war es üblich, dass sich Organisationen ihren Mitarbeitenden am Arbeitsmarkt aussuchen. Heute ist dies teilweise umgekehrt, da sich die Mitarbeitenden die Organisation aussuchen, welche am besten zu ihnen passt. Mitarbeitende wollen sich mit der Organisation sowie deren Werten identifizieren und dafür stehen können. Themen wie Selbstverwirklichung und Einbindung in den Entscheidungsprozess sind wesentlich für einen sich einbringenden Mitarbeitenden. Es entstehen in diesem Zusammenhang neue Anforderungen an die Organisationen, auf welche es zu reagieren gilt.

Diese beiden Punkte sowie die in der Arbeit aufgelisteten Einflüssen zeigen, in welchem Spannungsfeld sich Organisationen heute befinden. Es ist verständlich, dass es auf die Einwirkungen zu reagieren gilt, wenn die Organisation zukünftig auch noch weiter bestehen will. Traditionen oder lange Organisationsgeschichten sind kein Garant dafür, dass ein zukünftiges Bestehen gesichert ist, ganz im Gegenteil, es ist wahrscheinlich noch mehr Arbeit, diese Kehrtwende zu bewältigen. Der erste Schritt muss dabei sein, dass man sich als Organisation selbst im Klaren darüber ist, dass es Veränderung braucht und eventuell neue Wege beschritten werden müssen. Diese Selbsterkenntnis ist der erste Schritt in die richtige Richtung.

Ein wesentlicher Punkt ist, sich als Organisation zu hinterfragen, ob die Vision, Mission oder Werte, welche vermittelt werden, noch den aktuellen Anforderungen entsprechen. Es sollte eine sehr breite Sichtweise sein, um sich nicht zu sehr einzuschränken. Beispielsweise sich jetzt nur auf die Neue Arbeitswelt zu konzentrieren und etwa das Thema Arbeitsplatz zu definieren, wäre schon viel zu sehr im Detail. Es gilt, wenn man so sagen will, auf der Makroebene anzusetzen, um die Themen danach weiter herunterzubrechen. Es sind die verschiedensten Einflüsse, mit denen sich eine Organisation intensiver auseinandersetzen muss. Dabei sollte vor allem genügend Zeit eingerechnet werden, da die Phase der Ausrichtung und Neufindung wesentlich für alle weiteren Schritte ist.

Es sind sehr viele Themen oder Arbeitsschwerpunkte, welche in diesem Zusammenhang auftauchen werden. Es gilt als Organisation, einen klaren Weg zu definieren, wo angefangen wird und was die nächsten Schritte sein sollen. Oftmals ist ein erster Schritt die Veränderung der Kultur, da damit sehr viel verbunden ist und diese das Leben der Organisation ist. Ebenso sind es die Werte, für welche die Organisation steht und welche nach außen getragen werden. Man kann nicht davon ausgehen, dass Themen wie Transparenz einfach umgesetzt werden können, ohne die nötige Kultur dafür zu schaffen. Es muss teils ein neues Mindset geschaffen werden bei allen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass das Thema New Work viel umfangreicher ist, als man vermuten würde. Es sind sehr viele Facetten und Punkte, welche es zukünftig zu behandeln gibt. Dabei entscheidend ist, dass die Mitarbeitenden im Mittelpunkt der Aktivitäten stehen, da sie im Wesentlichen jene sind, welche die Organisation zum Leben erwecken. Agilität und Resilienz sind dabei wichtige Schlagwörter für die Organisation selbst, aber auch Eigenschaften, welche die Mitarbeitenden haben müssen, um es auf die Organisation zu übertragen. Es sind somit oft nicht wirklich greifbare Faktoren, wie Soft Skills, welche die Mitarbeitenden mitbringen müssen, um in den zukünftigen Netzwerken und verschiedensten fluiden Formen von Organisationen ihre Leistung einzubringen. Damit einhergehend findet aktuell ein kompletter Wandel dessen statt, was die Arbeitswelt zukünftig sein wird.

Literaturverzeichnis

- [1] P. Arenberg, Age Diversity in Organisationen als Ressource zur erfolgreichen Adaption an den demographischen Wandel. in: SRH Fernhochschule (Hrsg.), Demographischer Wandel. Aufbruch in eine altersgerechte Arbeitswelt. Springer, Wiesbaden, 2018.
- [2] M. Bartz, A. Gnesda, T. Schmutz, Auf dem Weg zum Unternehmen der nächsten Generation. In: Unternehmen der nächsten Generation. Atlas des neuen Arbeitens, M. Bartz, A. Gnesda, T. Schmutz (Hrsg.), Springer Gabler, Berlin, 2017.
- [3] F. Bergmann, Neue Arbeit, Neue Kultur, Arbor Verlag, Freiburg im Breisgau, 2014.
- [4] H. Bruch, F. Kunze, S. Böhm, Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrung zum Management des demographischen Wandels, Gabler, Wiesbaden, 2010.
- [5] Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Wertewelten Arbeiten 4.0, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, 2016.
- [6] C. Daheim, O. Wintermann, 2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millennium Project, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2016.
- [7] Deloitte, 2018 Deloitte Millennial Survey. Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0, Deloitte, 2018a.
- [8] Deloitte, Organisation neu denken. Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter, Deloitte, 2018b.
- [9] R. Ely, D. Thomas, Cultural Diversity at Work: Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. in: Administrative Science Quarterly, 46/2, 2001, S. 229-273.
- [10] F. Glasl, B. Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management, 5. Auflage, Haupt, Bern, 2016.
- [11] N. Golob, M. Ullrich, New Work und keiner geht hin, in: D. Brommer, S. Hockling, A. Leopold (Hrsg.), Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- [12] B. Hackl, M. Wagner, L. Attmer, D. Baumann, New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.

- [13] S. Hartung, Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung. Grundlagen für systemische Personal- und Organisationsentwicklung, Springer Gabler, Berlin, 2018.
- [14] G. Hesse, K. Mayer, N. Rose, C. Fellingner, Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. in: G. Hesse, R. Mattmüller (Hrsg.), Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015.
- [15] C. Jacobs, E. Kagermann, T. Sattelberger, T. Lange, P. Depiereux, C. van Alphen, A. Greve, T. Lohmann, L. Bruckner, S. Werther, Aktuelle Studien der Zukunft der Arbeit. in: S. Werther, L. Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Springer, Berlin, 2018.
- [16] K. Keller, Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- [17] M. Klaffke, Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. in: M., Klaffke, Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Springer Gabler, Wiesbaden, 2014.
- [18] L. Kürschner, New Work: Wie wir morgen tun, was wir heute wollen, Goldegg Verlag, Wien, 2015.
- [19] LinkedIn, 2017 und 2027 Berufliche Fähigkeiten der Deutsche. LinkedIn zeigt, welche Kenntnisse deutsche Fach- und Führungskräfte heute und in 10 Jahren brauchen, LinkedIn, München, 2017.
- [20] D. Marek, Organisationsdesign. Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.
- [21] L. Marhold, Mit Holacracy auf dem Weg zur agilen Organisation. in: Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- [22] M. Moser, Bedeutung von Soft Skills in einer sich wandelenden Unternehmenswelt. Eine Studie zu dem besonderen Stellenwert von Kompetenzen im Personalmanagement, Springer Gabler, Wiesbaden, 2018.
- [23] S. Pfeil, Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen. Eine empirisch fundierte Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Generation Y, Springer, Wiesbaden, 2017.
- [24] PWC Österreich, Industrie 4.0 Österreichs Industrie im Wandel, PWC Österreich, Wien, 2015.

- [25] B. J. Robertson, Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt, Franz Vahlen, München, 2016.
- [26] R. Sauter, W. Sauter, R. Wolfig, Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt, Springer Gabler, Berlin, 2018.
- [27] S. Schröder-Kunz, Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019.
- [28] G. Spengler, Strategie- und Organisationsentwicklung. Konzeption und Umsetzung eines integrierten, dynamischen Ansatzes zum strategischen Management, Gabler, Wiesbaden, 2009.
- [29] J. Stiehm, The U.S. army war college: Military education in a democracy. Temple University Press, Philadelphia, 2002.
- [30] R.K. Streich, Erfolgs- Misserfolgskriterien. in: R.K. Streich, M. Markquardt, H. Sanden (Hrsg.), Projektmanagement, Prozesse und Praxisfelder, Schäffer-Pöschel, 1996.
- [31] A.-S. Wagner, Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile, Springer Gabler, Wiesbaden, 2014.
- [32] P. M. Wald, M. Roedenbeck Schäfer, D. Maurer, A. Haberkorn, S. Werther, L. Bruckner, H. Diertl-Deskovic, C. Drongowski, H. Schwarz, Arbeitswelten 2025. in: S. Werther, L. Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Springer, Berlin, 2018.
- [33] S. Werther, L. Bruckner, et al., Perspektiven auf die Zukunft der Arbeit. in: S. Werther, L. Bruckner (Hrsg.), Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung, Springer, Berlin, 2018.
- [34] P. Wippermann, Xing, New Work Trendbook. Die 15 wichtigsten Trends zur Arbeitswelt der Zukunft. Xing Se, Hamburg, 2018.
- [35] Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0, Zürich, 2017.

Artikel aus dem WEB:

- [1] Barclays, Gen Z: Step aside Millennials. Online im WWW unter URL: <https://www.investmentbank.barclays.com/our-insights/generation-z.html>. [Stand 30.06.2019].

- [2] CO:X, Wegbegleiter für Partizipation. Online im WWW unter URL: <https://www.coplusx.de/über-uns/>. [Stand 28.07.2019].
- [3] Deloitte, Deloitte Millennial Survey: Die zerrissene Generation. Millenials zwischen Pessimismus, dem Wunsch nach Sicherheit und sozialem Gewissen. Online im WWW unter URL: <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/press-release/millennial-survey-2019.html>. [Stand 30.06.2019].
- [4] H. Dornmayr, B. Winkler, Fachkräftemangel in Österreich. Online im WWW unter URL: <https://news.wko.at/news/oesterreich/wko-zusammenfassung-fachkraefteumfrage.pdf>. [Stand 18.06.2019].
- [5] C. Gattermann, Die 5 wichtigsten Begriffe zum Thema New Work. Online im WWW unter URL: <https://www.startplatz.de/die-5-wichtigsten-begriffe-zum-thema-new-work/>. [Stand 17.06.2019].
- [6] S. Grabmeier, Die New-Work-Lüge. Im Online WWW unter URL: <https://www.managermagazin.de/lifestyle/artikel/new-work-die-luege-der-neuen-arbeit-a-1251629.html>. [Stand 19.06.2019].
- [7] Robert Half, Führungskräfte gehören zu den glücklichsten Mitarbeitern. Online im WWW unter Url: <https://www.roberthalf.at/presse/fuehrungskraefte-gehoeren-zu-den-gluecklichsten-mitarbeiter>. [Stand 26.07.2019].
- [8] Hamburg Institute of Change Management, Generationenmanagement. Online im WWW unter URL: <http://www.generationen-management.info/>. [Stand 26.07.2019].
- [9] K. Hansen, Das sind die Chancen und Risiken des Prinzips New Work für Unternehmen. Noch vernetzter, kollaborativer, kreativer: Viele Firmen bauen ihre Büros komplett um. Zurück bleiben häufig verstörte Mitarbeiter. Wie geht es besser?. Online im WWW unter URL: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/hansen/expertenrat-klaus-hansen-das-sind-die-chancen-und-risiken-des-prinzips-new-work-fuer-unternehmen/23692046.html?ticket=ST-8450430-50QEODuV3KuGd020tbVN-ap1>. [Stand 25.07.2019].
- [10] F. Hedemann, Was wir von Netflix lernen können. Online im WWW unter URL: <https://dmexco.com/de/stories/was-wir-von-netflix-lernen-koennen/>. [Stand 23.06.2019].
- [11] F. Heinemann, So wappnen sich Firmen für die Digitalisierung: Warum etablierte Unternehmen auf eine Innovationspipeline setzen sollten. Online im WWW unter URL: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/so-wappnen-sich-unternehmen-fuer-die-digitalisierung>. [Stand 11.11.2018].

- [12] T. Karlsböck, Generation Z – eine Generation von Helden?. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/gen-z.html>. [Stand 01.07.2019].
- [13] T. Karlsböck, Wie werden wir in Zukunft arbeiten?. Alles, was du wissen solltest. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/wie-werden-wir-in-zukunft-arbeiten.html#2-Telearbeit>. [Stand 22.07.2019].
- [14] Karriere.blog, Was macht im Job zufrieden und wer muss für dieses Glück sorgen?. Online im WWW unter URL: <https://www.karriere.at/blog/studie-zufriedenheit-mitarbeiter.html>. [Stand 26.07.2019].
- [15] C. Lisador, Vom Mitarbeiter zum Mitdenker: Digitales Mindset für Beschäftigte ein Muss. Online im WWW unter URL: <https://blog.zukunft-personal.com/de/2017/05/11/vom-mitarbeiter-zum-mitdenker-digitalisierung-macht-neues-mindset-erforderlich/>. [Stand 25.07.2019].
- [16] J. Ma, The future of education, according to experts at Davos. Online im WWW unter URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/top-quotes-from-davos-on-the-future-of-education/>. [Stand 25.07.2019].
- [17] O. Mack, Research Bites: Überlebensdauer von Unternehmen schrumpft auch in der Zukunft weiter. Online im WWW unter URL: <https://xm-institute.com/xm-blog/research-bites-uberlebensdauer-von-unternehmen-schrumpft-auch-zukunft-weiter/>. [Stand 4.12.2018].
- [18] J. Morgan, 14 Principles of the future organization. Online im WWW unter URL: <https://thefutureorganization.com/14-principles-future-organization/> [Stand 21.07.2019].
- [19] ORF, Studie zur EU-Arbeitsmigration. Zweispältige Bilanz der Freizügigkeit. Online im WWW unter URL: <https://orf.at/stories/3117819/>. [Stand 18.6.2019].
- [20] Panadress, Neu bei panadress: Die Generations-Typologie für optimierte Zielgruppenansprache. Online im WWW unter URL: <https://www.panadress.de/www.panadress.de/generation-xyz>. [Stand 30.06.2019].
- [21] M. Schmid, Digitalisierung: Strategie muss der Technologie folgen. Online im WWW unter URL: <https://www.trend.at/branchen/digital/digitalisierung-strategie-technologie-8605526>. [Stand 18.6.2019].
- [22] A. Schnauder, Bald eine Million Ausländer am heimischen Arbeitsmarkt. Online im WWW unter URL: <https://derstandard.at/2000084071990/Bald-eine-Million-Auslaender-am-oesterreichischen-Arbeitsmarkt>. [Stand 23.06.2019].

- [23] Statistik Austria, Das Arbeitskräfteangebot in Österreich wächst bis 2050 um 5%. Online im WWW unter URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/119616.html. [Stand 23.06.2019].
- [24] Statistik Austria, 2030 erreicht Österreichs Bevölkerung 9-Millionen-Marke, ein Viertel davon wird 65+ sein. Online im WWW unter URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/067546.html. [Stand 18.6.2019].
- [25] M. Winner, 5 Mindsets, die es braucht, um New Work zu verstehen – und umzusetzen. Online im WWW unter URL: <https://onlinemarketing.de/jobs/artikel/5-mindsets-new-work-verstehen-umzusetzen>. [Stand 25.07.2019].
- [26] Wirtschaftskammer Österreich, Demografische Entwicklung in Österreich: Mehr ältere und weniger jüngere Menschen. Online im WWW unter URL: https://news.wko.at/news/oesterreich/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html. [Stand 11.11.2018].
- [27] Wirtschaftskammer Österreich, Migration als Chance für Österreich. Online im WWW unter URL: https://www.wko.at/site/Migration/Migration_als_Chance_fuer_Oesterreich.html. [Stand 23.06.2019].
- [28] B. Wittmann, Soft Skills entscheiden die digitale Zukunft. Online im WWW unter URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/news/soft-skills-entscheiden-die-digitale-zukunft.html>. [Stand 26.07.2019].
- [29] ZukunftVIELFALT, In der Vielfalt liegt die Zukunft. Online im WWW unter URL: <https://www.zukunftvielfalt.at/>. [Stand 26.07.2019].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: New Work und keiner geht hin	19
Abbildung 2: Prognose der Erwerbspersonen in Österreich.....	21
Abbildung 3: Treibende Faktoren technologisch bedingter Arbeitslosigkeit.....	25
Abbildung 4: Fünf Generationenmodell	31
Abbildung 5: Gegenüberstellung Generation Y und Z.....	33
Abbildung 6: 14 Prinzipien für die Organisation der Zukunft	47

Anhang

1. Leitfaden Experteninterviews

„Veränderung der Arbeitswelt und die damit einhergehende Bedeutung von Soft Skills“

Sämtliche Informationen und Auskünfte der Experten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Verwendete Aussagen, Informationen und Wissen der Experten werden in der Bachelorarbeit entsprechend zitiert und als Quelle ausgewiesen.

Das Ziel des Experteninterview ist es im Sinne einer empirischen Untersuchung Auskünfte, Informationen und Wissen zur Beantwortung der leitenden Fragestellung zu erhalten. Dieser Interview-Leitfaden dient der Standardisierung und Vergleichbarkeit der geführten Interviews und soll beiden Gesprächspartner als „roter Faden“ durch das Gespräch dienen.

1. Einstieg

Begrüßung / Dank für die Zeit

Kurzer Umriss der Masterarbeit

Erläuterung Ablauf

2. Einstiegsfrage

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?

Was ist Ihre genaue Berufsbezeichnung?

3. Fragen zu New Work

Was verstehen Sie unter New Work bzw. was sagt Ihnen dieser Begriff?

Welche externen Einflüsse gibt es, die auf eine Organisation einwirken?

Welche Rollen spielen die unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt?

4. Verändernde Arbeitswelt im Unternehmen

Wie wird in Ihrem Unternehmen mit New Work umgegangen?

Wie verändert sich die Arbeitswelt in Ihrem Unternehmen?

Ist ihr Unternehmen gut für die Zukunft vorbereitet bzw. was tut es dafür?

5. Die Generationen im Unternehmen

Wie verhält sich das Zusammenspiel der unterschiedlichen Generationen im Unternehmen?

Wie gehen Sie im Unternehmen mit Bewerbern der Generation Y und Z um?

Welche Bedeutung haben die Soft Skills ihrer Bewerber gegenüber der Ausbildung?

6. Verabschiedung